

WIR SIND RAVENSBURGER



WIR SIND RAVENSBURGER

Mehrjahresüberblick der Gruppe Ravensburger AG

	1997 T€	1998 T€	1999 T€	2000 T€	2001 T€	2002 T€	2003* T€	2004* T€	2005* T€	2006 T€	2007 T€
Umsatz ohne konsolidierte Umsätze RTV Family Entertainment AG	248.983	295.610	301.804	284.375	288.328	254.444	266.972 258.343	286.575 280.536	287.671 283.770	281.505	285.761
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in % vom Umsatz	10.987 4,4 %	2.977 1,0 %	3.083 1,0 %	-5.216 -1,8 %	7.952 2,8 %	23.234 9,1 %	27.562 10,3 %	32.173 11,2 %	40.885 14,2 %	45.623 16,2 %	39.993 14,0 %
Jahresüberschuss Nachsteuerrendite in % vom Umsatz	7.984 3,2 %	1.714 0,6 %	-3.809 -1,3 %	-14.498 -5,1 %	5.424 1,9 %	9.589 3,8 %	14.884 5,6 %	26.271 9,2 %	29.075 10,1 %	30.883 11,0 %	25.838 9,0 %
Cash Flow** in % vom Umsatz	23.215 9,3 %	18.323 6,2 %	12.579 4,2 %	12.118 4,3 %	17.900 6,2 %	39.100 15,4 %	28.900 10,8 %	36.700 12,8 %	40.200 14,0 %	41.400 14,7 %	32.000 11,2 %
Bilanzsumme	193.949	273.026	236.542	245.946	226.070	198.257	256.736	265.001	234.654	237.055	257.758
Eigenkapital in % von Bilanzsumme	55.285 28,5 %	53.899 19,7 %	47.703 20,2 %	25.673 10,4 %	31.805 14,1 %	34.422 17,4 %	57.753 22,5 %	83.237 31,4 %	97.845 41,7 %	121.244 51,1 %	131.704 51,1 %
Mitarbeiterzahl (Stand Jahresende)	1.730	2.012	2.020	1.834	1.700	1.409	1.396	1.448	1.438	1.407	1.485
Investitionen in Sachanlagen	17.046	24.641	8.980	8.580	3.334	2.763	1.952	4.739	7.891	3.282	5.812
Abschreibungen auf Sachanlagen	11.436	15.321	14.995	11.846	15.877	8.048	7.203	6.137	6.211	6.889	6.444
<p>* von 2003–2005 inkl. der konsolidierten Finanzbeteiligung RTV Family Entertainment AG ** operativer Cash Flow vor Working Capital und Rückstellungen; ab 2000 ermittelt nach DRS2 (Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 2)</p>											

Geschäftsbericht

Aufsichtsrat

Dr. Klaus P. Bleyer
Lindau
Vorsitzender

Dorothee Hess-Maier
Ravensburg
stellvertretende Vorsitzende

Rolf Allmendinger
Geislingen/Steige

Dr. Manfred Antoni
Weinheim

Dr. Wolfram Freudenberg
Stuttgart

Otto Julius Maier
Ravensburg

Vorstand

Karsten Schmidt
Ravensburg
Sprecher

Jörg-Viggo Müller
Reutlingen
(ab 1. April 2007)

Frank Mallet
Ravensburg
(bis 31. März 2007)

2007. Das Ravensburger Jahr in Kürze

4

Wir sind Ravensburger

8

Jahresabschluss

Lagebericht 44

Bericht des Aufsichtsrats 51

Bilanz 52

Gewinn- und Verlustrechnung 54

Kapitalflussrechnung 55

Eigenkapitalpiegel 56

Anhang 58

Anlagevermögen 68

Bestätigungsvermerk 70

2007. Das Ravensburger Jahr in Kürze

Sie halten den Geschäftsbericht 2007 im Jubiläumsjahr 2008 in Händen. 2008 ist ein besonderes Jahr für unser Unternehmen, denn Ravensburger feiert sein 125-jähriges Bestehen. Der Geschäftsbericht wird deshalb begleitet von einem Artikel, der die Geschichte von Ravensburger als Geschichte einer besonderen Beziehung zwischen Unternehmen, Stadt und Familie würdigt.

Nur jedes achte Familienunternehmen in Deutschland ist heute noch im Besitz der Gründerfamilie. Umso mehr ist hervorzuheben, dass Ravensburger ein Familienunternehmen geblieben ist; bereits die vierte Generation ist aktiv im Hause tätig. Der dritten Generation der Familie, Otto Julius Maier und Dorothee Hess-Maier ist es gelungen, das Unternehmen Ravensburger über die letzten Jahrzehnte des starken Wachstums sicher und erfolgreich zu führen, dabei die Interessen und Bedürfnisse des Unternehmens mit denen der Familie in Einklang zu bringen. Sie haben in den 1950er Jahren den Otto Maier Verlag übernommen und Ravensburger zu seiner heutigen Größe geführt. In der Zeit ihrer aktiven Tätigkeit wuchs die Mitarbeiterzahl von rund 80 auf 1.400, der Umsatz von rund 1 Mio. DM auf 300 Mio. €. Im Namen aller heutigen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter danken wir Otto Julius Maier und Dorothee Hess-Maier für ihre unternehmerische Leistung.

Und nun unser Bericht zum vergangenen Geschäftsjahr: 2007 war ein gutes Jahr für das Haus Ravensburger.

Der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch schrieb einen Rekordumsatz. Das Ravensburger Spieleland konnte im Jahr seines 10-jährigen Bestehens ebenfalls einen Umsatzsprung erzielen. Der Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung erreichte ein gutes Wachstum, dies besonders im Hinblick auf negative Währungseffekte sowie Umsatzwegfall nach der Fußballweltmeisterschaft. Die Umsatzentwicklung im Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service verlief wie geplant und war zufriedenstellend. In der Summe wuchs der Umsatz der Ravensburger Gruppe um 1,5 % (währungsbereinigt aufgrund von schwachem Schweizer Franken und US Dollar um 2,1 %) von 281,5 Mio. € in 2006 auf 285,8 Mio. € im abgelaufenen Geschäftsjahr. Bereinigt um die im Vorjahr enthaltenen Sondereffekte, im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen, verbesserte sich die Ertragslage aus dem operativen Geschäft erneut.

Der Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von 230,9 Mio. € gegenüber 229,5 Mio. € im Vorjahr. Dies entspricht einem Plus von 0,6 % (währungsbereinigt + 1,4 %). Darüber hinaus mussten wir 2007 Umsätze von 10,7 Mio. € kompensieren, die wir 2006 mit Produkten zur Fußballweltmeisterschaft, vor allem Puzzles, erwirtschaftet hatten.

Der größte Einzelmarkt des Geschäftsbereichs Spiele, Puzzles, Beschäftigung ist nach wie vor Deutschland.

Hier konnten wir 2007 eine Umsatzsteigerung von 2,6 % erreichen. Knapp 60 % des Umsatzes werden im Ausland generiert, die stärksten Zuwächse wurden in Spanien mit + 27,5 %, Italien mit + 8,3 % und USA mit + 7,7 % (Wechselkursbereinigt + 17,5 %) erreicht. In Frankreich und England hingegen verlief die Umsatzentwicklung enttäuschend, weil wir Umsatzrückgänge von 7,4 % bzw. 2,2 % hinnehmen mussten. Dies ist in Frankreich vor allem auf den im zweistelligen Prozentbereich liegenden Rückgang des gesamten Puzzlemarktes zurückzuführen; in England wurden durch Einführung des „puzzleball®“ im Vorjahr im Handel überproportional Bestände aufgebaut. Der Abverkauf des Handels an die Konsumenten hingegen war sehr erfreulich.

Der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch verlegt nur deutschsprachige Bücher und konzentriert sich daher auf die deutschsprachigen Länder. Er verbesserte seinen Umsatz um 5,7 %, von 47,6 Mio. € auf 50,3 Mio. €. Diese Umsatzsteigerung, im siebten Jahr in Folge, ist angesichts eines wettbewerbsintensiven Umfelds mit internationalen Bestsellern und Jubiläumsausgaben einiger Wettbewerber im Jahr 2007 eine hervorragende Entwicklung.

Das Ravensburger Spieleland hatte 2007 im zehnten Jahr seines Bestehens 355.000 Besucher, damit eine Steigerung um 7,5 % zum Vorjahr. Das war zurückzuführen auf einen substantiellen Anstieg der verkauften Sai-

son- und Jahreskarten, auf das schöne Wetter zwischen Ostern und Mitte August sowie auf die vielfältigen Aktivitäten rund um das 10-jährige Jubiläum. Eine Erhöhung der Eintrittspreise um durchschnittlich 1 €, mehr Besucher sowie eine Steigerung der pro-Kopf-Erlöse in Gastronomie und Shop brachten eine sehr erfreuliche Umsatzsteigerung von 13,8 % auf 6,3 Mio. €.

Unsere Event Agentur, der Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service, verzeichnete einen Umsatzrückgang gegenüber Vorjahr von 2,1 Mio. € auf jetzt 1,9 Mio. €, dies als Folge einer geplanten Konzentration auf profitable Umsätze.

Im Geschäftsjahr 2007 konnten wir unsere Marktpositionen zum Teil wiederum ausbauen. Dies geht aus Handelspanels hervor, die den Umsatz des Handels an die Konsumenten messen und zwischen 50 % und 70 % des Marktes abdecken. Ravensburger steht im deutschen Spielwarenmarkt mit einem Marktanteil von 6,4 % auf Rang vier und konnte damit den hohen Marktanteilssprung des Vorjahres stabilisieren, wie er durch Produkte zur Fußballweltmeisterschaft erzielt worden war. Im Segment Spiele konnte Ravensburger seinen Marktanteil um 0,3 Prozentpunkte ausbauen, damit das größte Volumenwachstum aller großen Hersteller erzielen und seine Position zwei weiter festigen. Im Puzzlebereich sind wir mit über 70 % Marktanteil führend, mussten jedoch leichte Volumenverluste hinnehmen,

da die Gesamtmarktentwicklung Puzzle etwas rückläufig war. Auch bei Baby-spielzeug konnten wir die Umsätze des Handels an die Verbraucher um 12 % steigern und somit im Marktanteil um fast 1 % auf jetzt 8,7 % Marktanteil wachsen. Im noch kleinen Segment Experimentieren legte das Volumen um 3,8 % zu, was zur Festigung unserer Position drei im Markt beitrug. Im übrigen Europa konnte sich der Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung im Hinblick auf die Umsätze des Handels an die Konsumenten steigern, besonders in England um 6 %, Italien um 4 % und Spanien um 17 %.

Im Kinder- und Jugendbereich mussten wir trotz guter Umsatzentwicklung wegen besonders erfolgreicher Titel zweier Wettbewerber vorübergehend unsere führende Marktposition abgeben, sind aber zuversichtlich, diese im Laufe des Jahres wieder zu erlangen.

Im Berichtsjahr haben wir wichtige strategische Weichenstellungen vorgenommen. Die 2003 formulierte „Vision 2015“, mit quantifizierten Zwischenzielen für das Jahr 2008, wurde 2007 erstmals in Bezug auf den Fortschritt unserer Ziele und Maßnahmen überprüft. Grundsätzlich verläuft die Entwicklung nach Plan, dennoch haben wir die Veränderungen in unserem Marktumfeld reflektiert und unsere Strategien ergänzt. Der Fokus liegt auf unserem größten Geschäftsfeld Spiele, Puzzles, Beschäftigung. Im Programmbereich wollen wir ein eigenes Innovationsmanagement aufbauen

und ziehen Experten von einer spezialisierten Hochschule und von einer Beratungsgesellschaft hinzu – als Sparringspartner und Prozessbegleiter. Zudem sind im Programmbereich der Ausbau des Elektronikangebotes und der verstärkte Einsatz elektronischer Funktionen in Spielen geplant. Die Supply Chain soll sich von einem Abwickler zu einem integrierten Dienstleister für Programm und Vertrieb wandeln.

Im Bereich Marketing wollen wir neue Kommunikationswege erschließen, dies vor allem angesichts der negativen Entwicklung der europäischen TV-Märkte. Strategisches Ziel für den Vertrieb ist die Weiterentwicklung von einer Rein- zu einer Rein- und Raus-Verkaufsorganisation, das heißt, wir intensivieren die Verkaufsförderung, Regalpflege usw. im Handel. Um die geplanten zusätzlichen Strategien bearbeiten zu können, werden wir unsere Managementressourcen ausbauen. Unsere langjährige Förderung qualifizierter Nachwuchskräfte wird uns auch dabei helfen.

Unser Ausblick auf das neue Geschäftsjahr ist verhalten optimistisch. Das hohe Niveau unserer Marktpositionen und die langfristig rückläufige Entwicklung der Märkte lassen größere Wachstumsraten kaum mehr zu. Optimistisch sind wir jedoch aufgrund des Programms 2008, das vom Handel positiv aufgenommen wurde. Impulse erwarten wir im deutschsprachigen Raum auch von vielfältigen Verkaufsförderungsaktionen mit

limitierten Spiele- und Bücher-Sonderausgaben rund um unser 125-jähriges Jubiläum. Im Geschäftsbe-reich Spiele, Puzzles, Beschäftigung hervorzuheben sind die Neuheiten Adventskalender „Minis®“, dies vor allem aufgrund der guten Erfahrungen mit unserem ersten Adventskalender „puzzleball®“ 2007, weiterhin der „puzzleball®“ in Herzform, Mitbringspiele zur Buchreihe „Wieso? Weshalb? Warum?“, das Familienspiel „Der Name der Rose“ und ein Spiel um verdrehte Sprichwörter in der Reihe „Spiel & Vergnügen“ sowie ein Relaunch der Produktfamilie „Mandala-Designer®“. Wichtige Neuerscheinungen im Buchbereich sind das Taschenbuch „Die Welle“ zum Film von Dennis Gansel nach dem Erfolgsbuch von Morton Rhue, das Kindersachbuch „Die DDR“ von Hermann Vinke sowie die Kasette „Meine ersten Lieblingsbücher“ für Kinder ab zwei Jahren.

An dieser Stelle möchten wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ravensburger Gruppe danken, die mit ihrer Kreativität und Einsatzbereitschaft den Erfolg unseres Unternehmens, das Ansehen der Marke und die Zufriedenheit unserer Kunden und Geschäftspartner ermöglicht haben. Unser Dank geht ausdrücklich auch an den Betriebsrat, dessen Mitglieder sich konstruktiv und fair für die Belange der Belegschaft eingesetzt haben. Vor allem aber möchten wir unseren Partnern im Handel für die gute Zusammenarbeit und ihr Engagement für Ravensburger danken.

Über seine Berichtspflicht hinaus möchte auch der diesjährige Geschäftsbericht das Unternehmen Ravensburger erlebbar machen. Er möchte vermitteln, was ein Unternehmen mit langer Geschichte im Innersten zusammenhält – eine gemeinsame Haltung, die sich in einem selbstverständlichen Sinn für Qualität, in persönlich genommener Verantwortung und einem liebevollen Blick für das Ganze zeigt. Davon möchten die Porträts einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – stellvertretend für alle – berichten. Unter dem ebenso selbstbewussten wie bescheidenen Motto „Wir sind Ravensburger“.

Der Vorstand

Acht unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens erzählen von ihren Aufgaben, vom Ravensburger „Spirit“ und vom Stolz, für das blaue Dreieck zu arbeiten. Und sie gewähren Einblick in ihr Leben mit Ravensburger zu Hause. Da wird gespielt, gelesen und gepuzzelt, da wird gelacht und entdeckt.

Schöner können die Menschen unseres Unternehmens kaum zum Ausdruck bringen, dass sie wirklich gut finden, was sie tun.
Oder besser: was sie mit Begeisterung sind.



WIR SIND RAVENSBURGER

Deshalb! Darum! Dafür!

Sie ist Redakteurin mit Leib und Seele bei „Wieso? Weshalb? Warum?“. Seit der Geburt ihrer Tochter ist Caroline Jacobis Pensum im Verlag kleiner geworden, die Begeisterung aber noch größer. Denn Nele zeigt ihr auf Kinderart, dass die Bücher wirklich geliebt werden: Sie kommt schon morgens um sieben mit ihrem Lieblingsband von „Wieso? Weshalb? Warum?“

Wieso Ravensburger Bücher erfolgreich sind

Die wichtigste Antwort ist schnell gegeben: Weil Ravensburger Bücher auf Augenhöhe mit ihrer Zielgruppe sind. Das gilt für die Reihe mit den drei Kinderfragen ebenso wie für alle anderen Bücher von Ravensburger: Sie werden der Sache gerecht und gehen differenziert auf die jeweilige Entwicklungsstufe und Altersgruppe ein. In Thema, Text und Bild. In Pappbilderbüchern zur Sprachförderung zum Beispiel wird ein klarer, realistischer Illustrationsstil gepflegt, der eine Tasse auch als Tasse erkennbar und benennbar macht. So entstehen Bücher, die Kinder interessieren, begeistern und fördern.

Weshalb am Anfang ein weißes Blatt steht

Ein Ravensburger Buch ist nicht einfach ein Buch mit einem blauen Dreieck unten rechts. Sondern durch und durch ein Buch von Ravensburger. Von der Idee bis zur Herstellung. Das macht den Unterschied. 80 Prozent der Bücher sind

Originalentwicklungen: Ein Thema wird initiiert, ein Konzept entworfen, der passende Partner für Illustration und Text gesucht und dann in intensiver Zusammenarbeit ein neues Buch entwickelt. Ravensburger verfügt über eine große eigene Redaktion. Samt hauseigener Druckvorstufe bis zur Weitergabe an eine Druckerei und Buchbinderei. Und wo kommen die Ideen her? Von der intensiven Beschäftigung mit der Zielgruppe, vom permanenten Austausch mit Illustratoren und Autoren, von Gesprächen und gemeinsamem Bücheranschauen in Kinderkrippen, Kindergärten und mit den eigenen Kindern. Vom Blick in pädagogische Fachliteratur und über die Branchengrenzen. Kurz: von Redakteurinnen wie Caroline Jacobi. Sie kam 2002 mit besten Voraussetzungen zum Ravensburger Buchverlag: Studium der Germanistik, Studium am Institut für Kinder- und Jugendbuchforschung, Stationen in Theater, Buchhandel und Redaktion. Ab 2004 leitete sie die neu gegründete Redaktion „Wieso? Weshalb? Warum?“. Seit der Geburt ihrer Tochter ist sie halbtags dabei. Aber mit ganzem Herzen.

Warum Ravensburger auf Kinderaughöhe ist

Seit 1998 auf dem Markt, ist die Kindersachbuchreihe „Wieso? Weshalb? Warum?“ eine der wichtigsten Produktmarken von Ravensburger und die erfolgreichste Kinderbuchreihe in Deutschland. In zehn Jahren wurden mehr als 12 Mio. Exemplare verkauft. „Wieso? Weshalb? Warum?“ gibt es als Bücher für Kinder ab vier, als Junior-Reihe ab zwei und als Aktiv-Boxen, Malbücher, Spiele, Experimentierkästen und Puzzles. Was die Reihe so besonders macht: Sie gibt Kindern ausführliche und altersgerechte Antworten zu vielen Themen und bietet faszinierende Einblicke, detaillierte Illustrationen und interaktive Spiel-effekte. Aber was interessiert ein Zweijähriges? Was wollen Fünfjährige wissen? Dies herauszufinden ist der erste Schritt zu einem neuen „Wieso? Weshalb? Warum?“-Buch. Typische Kinderfragen zum Thema Raumfahrt: Wie essen die Weltraumfahrer? Wo machen sie Pipi? Wie sieht eine Toilette aus? Fliegt da nicht alles hoch? Solche Fragen sind wichtige Anregun-



gen für die Konzeption eines Buches und für die Recherche bei den Experten des entsprechenden Fachs. Von der Idee bis zum Erscheinen des Buches können durchaus anderthalb Jahre vergehen. Um den hohen Ravensburger Qualitätsanspruch zu erreichen, werden Skizzen und Texte in jedem Stadium diskutiert und genau geprüft. Sind Inhalte und Bilder sachlich richtig, sind sie altersgerecht umgesetzt? Manchmal sind mehrere Durchgänge notwendig, bis ein optimales Ergebnis vorliegt.

Richtig in ein Thema eintauchen

„Autos, Cowboys, Wald, Steinzeit, Zirkus, Zoo...“, sagt Caroline Jacobi, „ganz egal, zu welchem Stoff wir ein „Wieso? Weshalb? Warum?“-Buch entwickeln, wir lassen uns jedesmal intensiv auf das Thema ein. Wir sichten die relevante Fachliteratur, recherchieren aber auch mal wo möglich vor Ort, lassen uns von den Experten alles so lange erklären, bis wir selber welche sind. Bis wir ein Thema wirklich überblicken, um das Wesentliche verdichten und kindgerecht umsetzen zu können. Bis wir neben dem Sachwissen auch das Gefühl für ein Thema haben, das schließlich um die entscheidenden Details und Nuancen näher dran ist, authentischer und für Kinder wiedererkennbarer.“ Für das neue Zirkus-Buch zum Beispiel wurde bei einem großen Zirkus und verschiedenen kleinen Zirkussen recherchiert. Für „Alles über Autos“ waren der Illustrator und die Autorin bei VW und wurden durchs Werk geführt. Nur bei solchen Recherchen hört, sieht und entdeckt man dann die Dinge, die ein Buch lebendig machen. Das Detail zum Beispiel, dass jemand mit dem Dienstfahrrad durch die Halle fährt. „Und als ich dann mit dem fertigen Buch durchs Werk gegangen bin“, erzählt Caroline Jacobi, „dachte ich: Wow! Das ist ja genau wie im Buch!“

Wenn man das sagen kann, dann ist das Buch richtig gut.

Viele Klappen, sehr viel dahinter

In „Wieso? Weshalb? Warum?“-Büchern sind die Illustrationen sehr differenziert und sehr detailliert. Kinder lieben die Bücher auch deshalb, weil sie bei jedem Anschauen etwas Neues entdecken können. Besonders deutlich machen das die berühmten Klappen, die ihrerseits ein Markenzeichen der „Wieso? Weshalb? Warum?“-Bücher geworden sind. Zu Recht! Sie machen selbst Kindern, die noch nicht lesen können, Abläufe und Prozesse mit Bildern verständlich. Im Unterschied zu vielen vergleichbaren Produkten auf dem Markt, sind bei „Wieso? Weshalb? Warum?“ die Rückseiten der Klappen illustriert, sie zeigen einen Blick in die nächste Ebene, erklären einen Zusammenhang oder erzählen eine Geschichte weiter. Gerade in der Junior-Reihe von „Wieso? Weshalb? Warum?“ lernen die Kleinen besonders viel durch die Klappen. Denn Kinder, die noch nicht lesen können, beschäftigen sich – das haben auch Tests gezeigt – alleine stundenlang mit den Büchern, immer und immer wieder, weil die Klappen die Funktion der Erklärung übernehmen. Die Junior-Reihe versucht, eigentlich alles, was an Wissen oder Information vermittelt werden soll, im Bild einzufangen. „Und die Kinder danken es uns auf ihre Art, sie lieben die Bücher einfach“, sagt Caroline Jacobi. Übrigens werden die Bücher nicht nur von Kindern geliebt. Immer wieder erzählen uns Mütter, sie hätten jetzt verstanden, wie ein 4-Takt-Motor funktioniert. Oder Lehrer loben ausdrücklich die klaren, anschaulichen und verständlichen Erklärungen. Deshalb, darum, dafür macht es Ravensburger so viel Spaß, aus immer neuen Themen „Wieso? Weshalb? Warum?“-Bücher zu entwickeln.



Caroline Jacobi
Redakteurin Buch



Suchspiele

Er hat den Job zur meistgestellten Frage an Ravensburger: Wie entsteht ein Spiel? In einem systematischen Prozess aus Suchfeldliste, Autorenbriefing und definierten Schritten im Haus. Der Spieleentwickler von heute ist ein Schnittstellenmanager. Lothar Hemme, Spieleredakteur. Und zum zweiten Mal stolzer Ravensburger.

Marktanalysen und Suchfeldlisten

Als Spieleredakteur hat Lothar Hemme die Aufgabe, aus Ideen Spiele zu machen. Er nimmt einen Ball auf, den ihm ein systematischer Suchprozess bei Ravensburger zuspießt und führt ihn Schritt für Schritt durch einen festgelegten Entwicklungsprozess. Der Prozess beginnt mit einem jährlichen Rückblick auf die Länder, in denen Ravensburger aktiv ist. Analysiert werden der Ravensburger Beitrag zum Spielmarkt, das Verhältnis zum Wettbewerb und die wichtigsten Marktbewegungen der verschiedenen Länder. Aus den einzelnen Analysen wird eine Gesamtanalyse und über einige Zwischenschritte eine Suchfeldliste erstellt. Eckpunkte eines Suchfelds sind etwa die Art des Spiels, die Zielgruppe, der Preis und das Thema. Ein Beispiel: Lernspiel, ein bestimmter Preis, Zielgruppe 5 bis 9 Jahre, Thema: Erstes Englisch. Oder: Dreidimensionales Kinderspiel mit Überraschungseffekten. Oder: Familienspiel zum Thema Geld.

Zusammenspiel mit Autoren

Mit bewusst offen formulierten Suchfeldern geht Lothar Hemme auf professionelle Spieleautoren zu oder sichtet die von ihnen eingegangenen Spielideen der letzten Monate. Ravensburger arbeitet weltweit eng mit den besten Autoren zusammen. Je nach Vorgabe geht ein Briefing nur an einen bestimmten Autor oder an mehrere, abgestimmt auf Spezialisierungen und persönliche Stärken der einzelnen Autoren. Am Anfang des Entwicklungsprozesses stehen jedoch die Spielidee, der einzigartige Spielmechanismus und die Frage, in welche Welt die Idee transferiert wird. In kontinuierlicher Abstimmung mit der Redaktion arbeitet der Autor das Spiel weiter aus.

Offen für Spieleideen

Es überrascht kaum, dass ein bekannter Spieleverlag wie Ravensburger sehr viele unaufgeforderte Einsendungen zu Spielideen erhält. Seit 2004 werden diese von einer externen

Spiele-Agentur vorselektiert. Durch das Prozedere, das auch eine Prüfgebühr beinhaltet, ist die Anzahl der Einsendungen zurückgegangen, auf rund 500 pro Jahr. Die Qualität der Vorschläge hat sich jedoch, hinsichtlich ihrer Eignung und Originalität für den Ravensburger Spieleverlag, deutlich verbessert. Rund 30 bis 50 Prozent der Vorschläge werden der Spieleredaktion präsentiert und kommen in die engere Wahl für eine Umsetzung. Interessierten Ideeneinsendern bietet die Ravensburger Website alle notwendigen Informationen zum Einsende- und Auswahlverfahren.

Schritt für Schritt zum neuen Spiel

Lothar Hemme koordiniert den weiteren Entwicklungsprozess eines neuen Spiels mit den Bereichen Design- und Produktentwicklung; hier entstehen Spielplan, Figuren und Verpackung. Der Redakteur erarbeitet Vorschläge für die Titelfindung und verfasst die Spielanleitung. Nach zahlreichen gespielten Testrunden wird





verbessert, verfeinert und verschönert, bis das Spiel in die Produktion geht. Schließlich werden Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen sowie Verkaufsförderung auf den Weg gebracht, um dem neuen Spiel einen guten Start im Markt zu ermöglichen.

Die Zukunft der Spielanleitung

Es ist ein Thema, solange es Spiele gibt: Wie kann man Kunden den Reiz eines neuen Spiels vermitteln? Wie verpackt man komplexe Regeln so, dass sie auch gelesen werden? Solche Fragen nimmt man bei Ravensburger sehr ernst. Lothar Hemme berichtet von der Zusammenarbeit mit Experten der Wahrnehmungspsychologie, die sich mit Brückentexten beschäftigt haben. Dabei gilt es zu bedenken, dass sich Wahrnehmungsgewohnheiten gerade durch moderne Medien und Formate, wie z. B. MTV-Schnitte, wandeln. Es gab Versuche, beim neuen Spiel „Arcadia“ die Regeln via DVD zu vermitteln. Als zusätzliches animierendes Instrument und als emotionaler Einstieg sei das visuelle Medium gut geeignet, sagt Lothar Hemme, es kann Lust machen, ein Grundverständnis für das Spiel vermitteln und vielleicht die Bereitschaft erhöhen, die schriftliche Spielanleitung zu

lesen. Diese ist jedoch weiterhin wichtig. Und die Frage bleibt aktuell: Wie lässt sich am besten zum Spielen anleiten? So einfach wie möglich und so ausführlich, wie es ein gutes Spiel verdient.

Der Redakteur als Markenhüter

Alle neuen Ideen und entstehenden Spiele müssen sich die Frage gefallen lassen, ob sie zu Ravensburger passen. Hier sind die Redakteure Markenhüter und sortieren bestimmte Themen, Spielmechanismen und Spielformen aus. So wird prinzipiell nichts akzeptiert, was Gewalt verherrlichend ist. Der Grundsatz ist umso wichtiger, als durch den zunehmenden Einfluss der Medien und speziell von Computerspielen das Thema Gewalt immer mehr Präsenz bekommt und die Toleranzschwelle in der Gesellschaft sinkt. Weitere Tabuthemen neben Gewalt sind Sex und Drogen, wobei zu Drogen auch Alkohol und Zigaretten zählen. Der Tabuliste steht eine inhaltliche Positivistik gegenüber. „Mit unseren Spielen wollen wir die Menschen unterhalten, aber die Unterhaltung soll nicht platt sein, wobei das von den Endverbrauchern ganz unterschiedlich wahrgenommen wird“, sagt Lothar Hemme. Die Bandbreite reicht von sehr einfachen Spielen bis hin zu Spielen, die

taktisches und strategisches Niveau voraussetzen und die Bereitschaft zu geistiger Auseinandersetzung erfordern, um mit Freude am Spielgeschehen teilnehmen zu können.

Neues von „memory®“ bis Elektronik

Lothar Hemme ist auch für Themen-spiele wie „Think®“, „Spiel & Vergnügen“ und „memory®“ zuständig. Für die stärkste Marke im Spielbereich mit zunehmender Bekanntheit auch im Ausland agiert er als zweifacher Markenhüter: er schreitet ein, wenn der geschützte Markenname unrechtmäßig benutzt wird, und er stellt gemeinsam mit dem Produktmanagement die Weichen für den Ausbau der Marke „memory®“. Darüber hinaus ist Lothar Hemme mit strategischen Überlegungen in Richtung neuer Marktfelder und Entwicklungsmöglichkeiten für Ravensburger Spiele befasst. Unter anderem steht die Einbindung von Elektronik in Spiele an, um neue Produktfelder aufzutun.

Zweifacher Ravensburger

Lothar Hemme betreute ab 1984 als Redakteur überwiegend Kinder-Produkte, was sehr gut zu seinem Lebens-

abschnitt als junger Vater passte. 1991 wechselte er zu einem Verlag nach Hamburg, kehrte jedoch im Frühjahr 1996 zurück zu Ravensburger. Seitdem kümmert er sich intensiv um den Bereich der Gesellschaftsspiele. Er habe sich nie über eine Funktionsbezeichnung definiert, betont er. „Mich haben immer eher die inhaltlichen Möglichkeiten interessiert.“ Was macht für Lothar Hemme den besonderen Reiz von Ravensburger aus? „Dieses Gefühl, dieser spezielle Geist, der auch nach fünf Jahren Abwesenheit sofort wieder spürbar war.“ Eigentlich hatte er erwartet, dass sich das Unternehmen stärker verändert hätte, schon allein durch den Umzug des Spielverlags 1992 aus einem mittelalterlichen Haus in ein neues Gebäude, in eine moderne Architektur. „Doch die neuen Wände haben denselben Geist geatmet.“



Lothar Hemme
Redakteur Gesellschaftsspiele

Einkaufsglobetrotterin

Der Wareneinkauf wird immer mehr zur vorgeschalteten Qualitätskontrolle und trägt damit eine wachsende Verantwortung. Als Einkäuferin ist Bettina Petry in der Welt der Materialien unterwegs. Mit Ravensburger Weitblick.

Einkäuferin aus Leidenschaft

Sie kam als Praktikantin zu Ravensburger, schloss eine Ausbildung als Industriekaufrau sowie eine Weiterbildung zum Fachkaufmann Einkauf / Materialwirtschaft an und ist heute „Einkäuferin / Purchasing Manager“. Die Zweisprachigkeit auf ihrer Visitenkarte ist Programm. Was Bettina Petry an ihrem Job großartig findet, ist der Kontakt mit anderen Menschen, anderen Kulturen, anderen Sprachen. Sie ist im 23. Jahr bei Ravensburger und mit Herzblut bei der Sache. Sie findet Einkauf deshalb so spannend, weil er so vielseitig ist, weil jeder Tag neue Herausforderungen bringt. Einkauf bedeutet: Prozesse steuern und managen, Projekte organisieren und koordinieren, Verträge verhandeln, Kollegen beraten, Probleme lösen und vieles mehr. Was sie auch mag, ist das Strategische am Einkauf – die Beschaffungsmarktforschung, das Ausschauhhalten nach alternativen Lieferanten und neuen Materialien, vor der Haustür und auf

dem Globus. Es kommt durchaus vor, dass Bettina Petry auf ihren Streifzügen durch die Welt der Materialien etwas entdeckt, das sie als Anregung an die Redaktion weitergibt.

Ganz oben auf der Einkaufsliste: Made in Germany

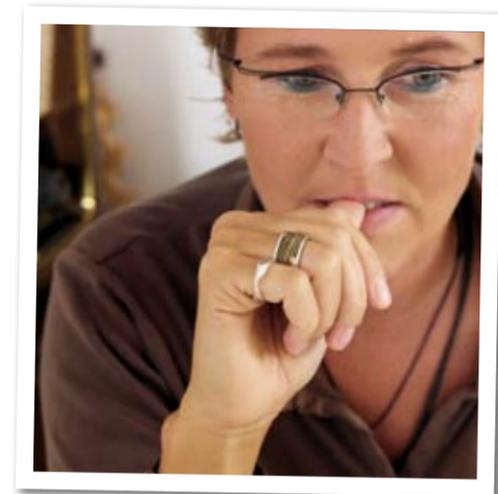
Bettina Petry ist zuständig für die Beschaffung von Materialien und Artikeln für die Produktion bei Ravensburger. Ein großer Teil der Ravensburger Artikel kommt aus eigener Fertigung in den Werken Ravensburg und Polička/Tschechien. Was Fremdware betrifft, kauft Ravensburger nach Möglichkeit in Deutschland oder Europa ein, je näher desto besser. „Einige unserer Lieferanten“, sagt Bettina Petry, „sitzen im Umkreis von 4 bis 200 km.“ Das bringt umweltfreundliche kurze Transportwege und kürzere Vorlaufzeiten. Zudem erleichtert die Nähe die Kommunikation und schafft mehr Einblick in den Produktionsablauf. Aus Deutschland bezieht Ravensburger zum Beispiel alle Arten von Karten für Spiele. Weiterhin

rund 98 Prozent der Holzkleinteile – Malefiz-Sperren, Spielkegel, Bäumchen usw.; die restlichen 2 Prozent aus Europa. Made in Germany sind außerdem Filz, „Puzzle-Conserven“, Bastelkleber, Etiketten, Textilkordeln, Knete, Kerzenwachs und vieles mehr. „Sieben meiner Top-Lieferanten, gemessen am Umsatz, sind in Deutschland“, sagt Bettina Petry, und: „Grundsätzlich versuchen wir Materialien mit ‚kritischen‘ Inhaltsstoffen sowie Materialien, die mit Haut und Mund in Berührung kommen können, aus Deutschland zu beziehen. Da fühlen wir uns durch die Qualitätsstandards sicher.“

Schreibtischgeschäftsreisen nach Fernost

Es ist nur ein geringer Teil der eingekauften Materialien, doch er beansprucht den größeren Teil von Bettina Petrys Aufmerksamkeit und Arbeitszeit: Handarbeitsintensive Materialien und Produkte werden in Fernost eingekauft. Wo immer aufwändig ge-





näht, konfektioniert, geklebt oder zusammengebaut wird, arbeitet Ravensburger mit Lieferanten in Fernost zusammen. Bettina Petry kann hier auf eine Reihe bewährter Lieferanten zurückgreifen, zudem hat sie Unterstützung durch das Ravensburger Büro in Hongkong. Oberstes Gebot ist die Sicherheit der eingekauften Materialien und Produkte. So werden alle Lieferanten jährlich auf die Einhaltung von Qualitätskriterien auditiert und vom Einkauf per Vertrag verpflichtet, jede Änderung des Materials oder der Konstruktion im Voraus mitzuteilen. Die Zusammenarbeit und Abwicklung ist sehr gut eingespielt, so dass sich vieles vom Schreibtisch aus tätigen lässt, per Telefon und E-Mail. Online-Shopping, wenn man so will, im großen Stil. Wenn es um neue und komplexe Projekte geht, fliegt Bettina Petry aber auch direkt nach China und trifft ihre Geschäftspartner vor Ort.

Große Sicherheitsschritte bei „ministeps®“

Im Kleinkindbereich bis drei Jahre sind Materialien ein besonders sensibles Thema. Um größtmögliche Sicherheit zu gewährleisten, arbeitet Ravensburger bei der Fertigung von Plüsch-

artikeln in China seit vielen Jahren mit einem Hauptlieferanten zusammen und konzentriert sich auf bewährte Stoffqualitäten. Um dennoch Abwechslung zu bringen, werden die Stoffe bei der Ausstattung der Charaktere unterschiedlich kombiniert. Sicherheit bleibt die wichtigste Anforderung bei Produkten für Kleinkinder von 0 bis 3 Jahren. So weist Bettina Petry auf eine weitere Maßnahme hin: Zusätzlich zum strengen routinemäßigen Qualitätssicherheitsprozess lässt Ravensburger ein Mal jährlich das gesamte „ministeps®“-Sortiment von einem zweiten, unabhängigen Prüfinstitut in speziellen Versuchsanordnungen und Einzeltests prüfen.

Bei der Produktentwicklung gefragt

Je früher der Einkauf in die Entwicklung neuer Projekte und Produkte involviert ist, desto effizienter kann er beraten. So kann Bettina Petry in einem frühen Stadium darauf hinweisen, dass ein bestimmter Ansatz technisch oder finanziell nicht realisierbar ist, sie kann auf mögliche Probleme aufmerksam machen und Alternativen ins Spiel bringen. Das spart im späteren Prozess viel Arbeit.

Wenn Ravensburger sich von der Konkurrenz auch durch die Entwicklung ganz eigenständiger neuer Produkte unterscheiden will, bedeutet das für den Einkauf, nicht auf Serienteile zurückgreifen zu können, sondern mit den Lieferanten „das Rad immer wieder neu erfinden zu müssen“. Und natürlich sollte der Preis trotz Sonderanfertigungen und teilweise kleinen Mengen im Rahmen bleiben.

Ravensburger Einkaufsphilosophie: Qualität vor Preis

Bei Ravensburger steht Qualität ganz oben. Das war schon immer so, hat im Zuge des immer stärkeren Preisdrucks eine neue Brisanz erlangt und gilt bei Ravensburger unverrückbar: „Wir haben den Qualitätsanspruch verinnerlicht,“ sagt Bettina Petry. Das Thema ist als Anspruch und als Prozess omnipräsent. Parallel kommen immer schärfere EU-Vorschriften hinzu. Was das für den Einkauf bedeutet? Die Herausforderung, den Qualitäts- und Sicherheitsanspruch auf der einen und den Kostendruck auf der anderen Seite unter einen Hut zu bringen, wird immer größer. Dennoch gilt grundsätzlich: Qualität vor Preis. Ist die Qualität gesichert, versucht man in einem

zweiten Schritt, die Qualität so günstig wie möglich zu bekommen.

Qualität ist Langlebigkeit

Das Thema Sicherheit einmal beiseite gelassen: Woran erkennt man Ravensburger Qualität überhaupt? „Ich glaube, Ravensburger Qualität ist Langlebigkeit“, sagt Bettina Petry. „Wir geben uns Mühe, dass die Artikel eine gute Anmutung haben, dass sie ästhetisch sind und dass das Spiel auch nach zehn Jahren noch intakt ist und gut aussieht.“ Beim Kauf mag das vielleicht noch gar nicht erkennbar sein, nach einer gewissen Zeit aber schon. „Ich glaube, es dauert ein bisschen, bis man die wahre Qualität erkennt.“ Eigentlich bemerkenswert, dass der Einkauf das sagt. Steht der doch sozusagen am anderen Ende der Skala, bei der Auswahl der Materialien, noch bevor ein Produkt aus ihnen wird. Souveräner kann man die Ravensburger Qualitätshaltung kaum formulieren. Bescheidener auch nicht.

Sicherheit ist Gold wert

Vor besonderen Herausforderungen steht der Einkauf, wenn Materialien und Gegenstände gebraucht wer-

den, die nicht speziell für die Verwendung in Spielen gedacht und hergestellt sind. Denn alles, was sich in einer Spieleschachtel befindet, muss den Sicherheitsnormen von Spielen im Allgemeinen genügen. Und den Qualitäts- und Sicherheitskriterien von Ravensburger im Besonderen. Vor einigen Jahren stand auf der Inhaltsliste für ein neues Kinderbastelspiel eine Schere. Und beim Materialtest vor der Bestellung wurde festgestellt, dass der Chromgehalt der Schere den zulässigen Grenzwert für Kinderspielzeug deutlich übertraf. „Wir schauten uns nach Alternativen um, testeten zahlreiche Scheren – mit demselben Ergebnis: überhöhter Chromgehalt“, berichtet Bettina Petry. „Der Versuch, chemisch unbedenkliche Scheren produzieren zu lassen, erwies sich aufgrund anderer gelagerter Marktanforderungen und unserer vergleichsweise niedrigen Bestellmenge als nicht finanzierbar. Schließlich griffen wir zu einer ungewöhnlichen Maßnahme: die Schneiden wurden vergoldet, die Gefahr eines Chromaustritts war neutralisiert, und damit waren die Sicherheitsanforderungen erfüllt.“ Auch Experimentierkästen enthalten Gegenstände, die ursprünglich nicht

für den Spielbereich hergestellt sind. So muss Schleifpapier, das sich zum Beispiel in „ScienceX® Elektrizität“ befindet, frei von Schwermetallen, sprich: für Kinder chemisch unbedenklich, sein. Auf der Suche nach geeignetem Schleifpapier wurde Bettina Petry übrigens in Deutschland fündig.



Bettina Petry
Einkäuferin / Purchasing Manager

Gut, wenn einfach alles passt

Gepuzzelt hat sie von klein auf. So war es naheliegend, dass sie zu Ravensburger kam. Nach der Lehre als Verpackungsmittelmechanikerin war sie in der Puzzlefertigung und im Zentraleinkauf tätig. Heute ist sie Assistentin im Qualitätswesen und mittendrin im Thema Qualität. Die Früchte ihrer Arbeit genießt sie auch gern selbst. Wenn sie nach Feierabend puzzelt. Sabrina Schramm, seit vier Jahren bei Ravensburger. Aber eigentlich schon viel länger.

Qualität ist ein Puzzle aus vielen Teilchen

Qualität ist Anspruch, Qualität ist Versprechen, Qualität ist Arbeit. Arbeit, die man jeden Tag aufs Neue leisten muss. Auch wenn Puzzlequalität bei Ravensburger bis ins Kleinste definiert ist, was letztlich zählt ist das Ergebnis: das Qualitätserlebnis bei den Kunden. Die schönste Bestätigung für die Ravensburger Puzzlemacher kommt von Puzzlefans. Als führender Puzzleanbieter in Europa weiß Ravensburger, wie wichtig jedes einzelne Teil im Gesamtkunstwerk Puzzle ist. Von der Pappe über das Motiv und den Druck bis hin zu den gestanzten Teilen. Ja sogar bis zum Service, verloren gegangene Puzzle-teile zu ersetzen. Ravensburger weiß, was Puzzlefans wollen: je unmittelbarer ein Motiv zum Hineinträumen einlädt, je größer die Formenvielfalt der Teile ist, je perfekter sie ineinander passen – desto größer sind Vergnügen und Entspannung. Ravensburger arbeitet kontinuierlich daran, jedes einzelne Teil der Puzzlequalität weiter zu perfektionieren, eben Premium Puzzles zu bieten.

Haptik, Optik, Passgenauigkeit

Worin zeigt sich für die begeisterte Puzzlerin Sabrina Schramm Puzzlequalität? Die Antwort kommt prompt und mit Fingerzeig auf ein fertig gelegtes Puzzle auf dem Tisch: „Die Passgenauigkeit, der Verbund der Teile ist einfach sensationell. Sie lassen sich wunderbar ineinanderfügen.“ Außerdem zeige sich gute Puzzlequalität auch in der Haptik; darin, wie die Teile in der Hand liegen, im Gefühl beim Puzzlelegen selbst. Sabrina Schramm hält ein Puzzleteil hoch und weist auf die sauberen Stanzkonturen, den klaren Schnitt hin. Sie fügt hinzu: „Passgenauigkeit zeigt sich aber auch darin, dass man weiß, jedes Teil passt nur an genau einer Stelle. Wenn es nicht ganz leicht, ja geradezu weich hineinpasst, ist es nicht die richtige Stelle.“

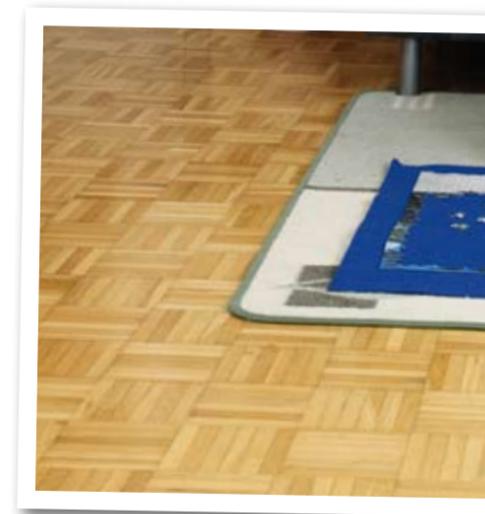
Puzzelnd den Überblick wahren

Zur Arbeit an der eigenen Puzzlequalität gehört auch der Blick in den Markt, die gründliche Recherche der Mitbewerberprodukte. Eine schöne Aufgabe für Sabrina Schramm. Sie legt

im Auftrag des Hauses regelmäßig Puzzles von anderen Herstellern, um Unterschiede zu erkennen und die eigene Qualität auch im Kontext des Mitbewerbs aktuell zu klären. Schließlich steht die Qualität von Ravensburger auch wegen der vergleichsweise hohen Preise besonders im Fokus. Sabrina Schramm berichtet von einer weiteren spannenden Sonderaufgabe: Eine Zeitlang legte sie auch Puzzles aus dem eigenen Haus – Ravensburger Puzzles seit 1970, je eines aus jedem Jahr. Ziel der Aktion war es, die Veränderungen zu erkennen – von der Schachtel über die Motive bis zu den Stanzkonturen – und die Entwicklung der Qualität gleichsam nachvollziehen zu können.

Am Anfang steht Handarbeit

Die sensationelle Passgenauigkeit, wie Sabrina Schramm es stolz nennt, ist Resultat des Aufwands, der im Stanzwerkzeugbau betrieben wird. Ravensburger setzt nicht etwa vorgefertigte Puzzle-Stanzlinien ein, sondern baut die Stanzformen selber. In einer eigenen Abteilung stellen Mitarbeiter mit





geschultem Blick, Fingerspitzengefühl und Sorgfalt die Stanzwerkzeuge her. Nach einer von Hand angefertigten Zeichnung werden die Stanzwerkzeuge aus messerscharfen Stahlbändern mit speziellen Zangen von Hand gebogen. Ergebnis der aufwändigen Handarbeit: In einem 1000er Puzzle sind keine zwei Teile identisch. Die große Formenvielfalt wiederum sorgt dafür, dass ein Teil nur genau an einer Stelle, eine Nase nur in eine einzige Nut passt. Formenvielfalt und Passgenauigkeit – für diese zwei herausragenden Eigenschaften der Ravensburger Puzzles wird viel investiert: rund 170 Stunden Arbeit sind nötig, um das Stanzwerkzeug für ein 1000-teiliges Puzzle herzustellen. Wenn in der Hochsaison in drei Schichten Puzzles produziert werden, ist ein Stanzwerkzeug nach rund zwei Wochen abgenutzt. Dem Stanzwerkzeugbau geht nie die Arbeit aus.

Auf des Stanzmessers Schneide

Puzzlequalität ist auch eine Frage der perfekten Pappe. So tragen deren Faserstruktur und Konsistenz erheblich zu einem angenehm weichen Einklicken der Teile bei. Entscheidend ist das richtige Maß zwischen Elastizität und

Stabilität. Die Stabilität sorgt für präzise Schnittkanten und gute Planlage auf dem Tisch. Diese Anforderungen sind objektiv schwer definierbar, aber sie sind erlebbare, fühlbare Qualitäten. Puzzlefans spüren den Unterschied sofort. Neben der richtigen Materialkonsistenz trägt der Schnitt der Puzzleteile zum „Soft-Click“-Erlebnis bei. Der Schnitt muss genau das richtige Maß zwischen Handfreundlichkeit der Puzzleteile und Bildruhe des Motivs treffen. Damit die Puzzleteile angenehm in der Hand liegen, sich gut anfühlen, sind die Oberseiten leicht abgerundet, die Kanten weich. Die Abrundung darf jedoch nicht zu stark sein, sonst wird das Bild zu sehr zerschnitten und das Motiv gleichsam zerstört. Was ist die richtige Tiefe der Stanzkonturen? Für Puzzlefans soll ein fertiges Puzzle immer als Puzzle erkennbar bleiben und nicht glatt wie ein Poster aussehen. Deshalb darf die Stanzkontur nicht zu fein und nicht zu tief sein.

Teilekontrolle während der Fertigung

Sabrina Schramm kennt die Puzzle-Produktion aus dem ff, war sie doch ein Jahr lang als Stanzmaschinenführerin für Puzzles verantwortlich. Die

kontinuierliche Qualitätskontrolle ist fester Bestandteil der Arbeit. Dabei wird der eigene hohe Anspruch durch detaillierte Richtlinien unterstützt, die vor Ort einsehbar sind. Die Maschine arbeitet vollautomatisch – auf der einen Seite wird ein Bildbogen eingelegt, auf der anderen kommt ein fertiger 1000-Teile-Beutel heraus. Die Beutel werden regelmäßig überprüft, auf Vollständigkeit der Kontrollnummer, welche die Produktion vom Datum über die Person an der Maschine bis zum Werkzeug nachvollziehbar macht und die korrekte Verschweißung. Würde sich ein Beutel leicht öffnen, könnten Teile verloren gehen. Dann wird der Inhalt geprüft: sehen die Teile gut aus, gibt es Teile, die noch zusammenhängen, Faserausrisse, Knicke oder andere Auffälligkeiten aufweisen. Werden die ohnehin sehr engen Toleranzen der Qualitätsvorgaben überschritten, wird die Maschine gestoppt und korrigierend eingegriffen.

Schnittstelle zwischen Lieferanten und Fertigung

Die nächste Station in Sabrina Schramms Puzzelaufbahn bei Ravensburger war ein halbes Jahr Tätigkeit

im Zentraleinkauf. Hier lernte sie die Zusammenarbeit mit den Materiallieferanten kennen. Zu ihren Aufgaben gehörte die Abstimmung der Materialqualität mit den Lieferanten einerseits und der hauseigenen Fertigung andererseits. Genügte das gelieferte Material nicht den Ravensburger Ansprüchen, musste über eine Rücknahme und schnellstmögliche Neulieferung verhandelt werden. Es galt Liefertermine und Produktionstermine zu koordinieren. „Hier lernte ich die andere Seite unserer Qualität kennen“, sagt Sabrina Schramm, „eine wichtige Erfahrung.“

Das Puzzeln und der Qualitätsblick

Hat sich für Sabrina Schramm das Puzzeln verändert, seit sie weiß, welche komplexe Materie Puzzles sind und wie viel Know-how, wie viele Versuche, wie viel Abstimmung es braucht, um Premium-Qualität bieten zu können. „Ja“, sagt sie. „Es ist immer noch Entspannung, es ist immer noch Herausforderung und Erfolgserlebnis, zu sehen, wie die Teile zusammenpassen und wie Stück für Stück das Motiv entsteht. Gleichzeitig ist es jetzt ganz anders.“ Früher hat sie sich über jedes

zusammenhängende Teil gefreut, weil es dazu beigetragen hat, schneller weiterzukommen. Da stand das Motiv im Vordergrund. Heute schaut sie viel genauer hin und untersucht die Passgenauigkeit. Was das Wichtigste ist? Dass der Puzzlespaß zum gewachsenen Qualitätsanspruch passt!



Sabrina Schramm
Assistentin Qualitätswesen

Stütze der Qualität

Die Verkleinerungssilbe in seinem Namen ist nur oberschwäbisches Lokalkolorit, Ravensburger Bescheidenheit. Der Größe seiner Verantwortung und Gewissenhaftigkeit angemessener wäre eine Vergrößerungssilbe. Uwe Stützle, Leiter Verfahrenstechnik und Qualitätswesen, seit 18 Jahren im Unternehmen Ravensburger Urgestein. Auch in der Freizeit auf Qualität und Sicherheit bedacht. Zum Beispiel, wenn er seinem Sohn im Ravensburger Spieleland zeigt, wie man beim Baggern viel Spaß rausholt.

Gewachsene Verantwortung

Was er schon alles gemacht hat bei Ravensburger ist kostbarer Stoff für sein heutiges Aufgabenfeld. Ferienjobber bei Ravensburger, Physikstudium, Ausbildung als Verpackungsmittelmechaniker, Versuchsversuche, Mitarbeit beim Aufbau des Werks in Chalon, Frankreich, Weiterbildung zum Industriemeister Papierverarbeitung, Übernahme der Bereiche Druck und Druckweiterverarbeitung, Neuaufbau der Verfahrenstechnik, Übernahme des gesamten Bereichs Qualitätswesen. Das ist gewachsene Qualitätsverantwortung.

Qualitätshüter für die gesamte Gruppe

Als Leiter Verfahrenstechnik und Qualitätswesen ist Uwe Stützle verantwortlich für Qualität und Sicherheit der Ravensburger Produkte, ab 2008 für die Produkte der gesamten Ravensburger Gruppe, sprich: Spiele, Puzzles und Beschäftigungsprodukte sowie Kinder- und Jugendbücher. Uwe Stützle ist

Qualitätshüter für die Produktion in den eigenen Werken sowie für den kleinen Teil der Waren und Materialien, die Ravensburger von Geschäftspartnern bezieht. Als Verantwortlicher für Verfahrenstechnik recherchiert Uwe Stützle auch neue Fertigungsverfahren und Materialien. Zudem berät er gelegentlich die Kreativbereiche in Bezug auf die technische Umsetzbarkeit neuer Produktideen.

Eigenfertigung als Qualitätsgarant

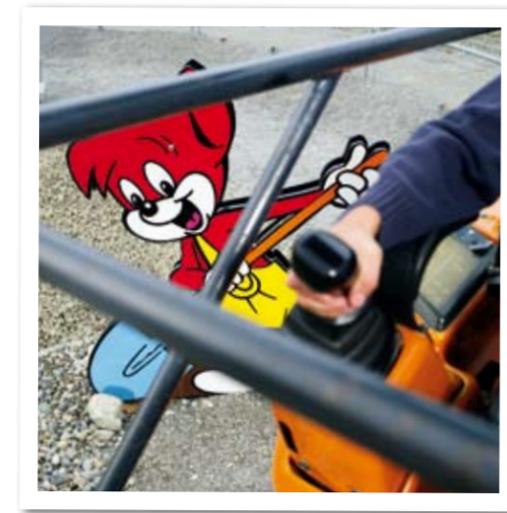
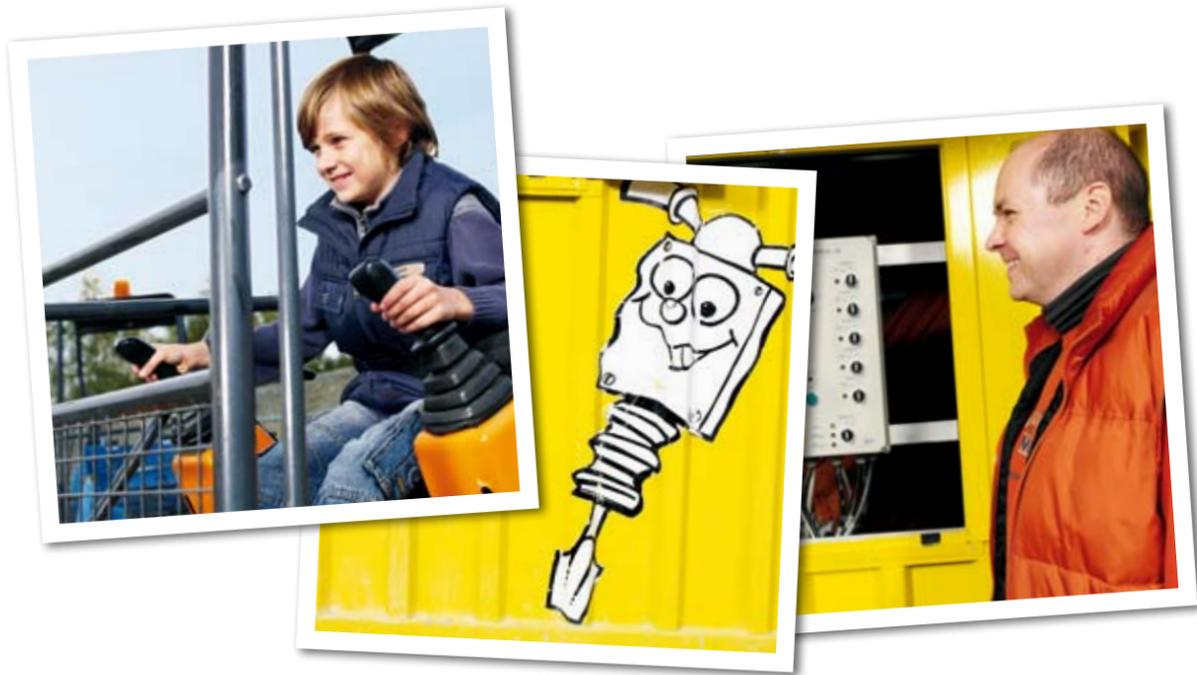
Qualität ist neben Service die tragende Säule im Ravensburger Geschäftsmodell. Ravensburger setzt auf eigene Entwicklung und Produktion und investiert entsprechend viel in die Qualitätssicherung. Im internationalen Spielwarenmarkt nimmt Ravensburger damit eine Sonderstellung ein: Der weitaus größte Teil der Waren wird in eigenen Werken in Ravensburg und Polička/Tschechien gefertigt. Wichtigster Vorteil: Der hohe Anteil an Eigenproduktion macht Ravensburger zum Souverän seiner

Produktqualität. Und die hat zwei starke Seiten. Sie zeigt sich im systematischen Qualitätssicherungsprozess; sie zeigt sich aber auch in der ‚weichen‘ Seite der Qualität – der Einstellung, im gewachsenen Anspruch.

Qualität ist eine Haltung

Qualität ist fest in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert, ja verinnerlicht. Dies gilt für alle Hierarchieebenen, von der Führung bis zur Basis. Schlussendlich manifestiert sich Ravensburger Qualität an der Maschine, am Band, am Schrumpftunnel. Mit dem eigenen Anspruch und mit Hilfe von definierten Richtlinien entscheidet der jeweilige Mitarbeiter, was qualitativ stimmt und wo gegebenenfalls eingzugreifen ist. Eine Schrumpffolie beispielsweise muss anliegend sein, sie darf keine Löcher haben und keine Blasen und Falten werfen. Dabei ist nicht die Frage, ob sich der Schönheitsfehler negativ auf den Kauf des Produkts auswirken würde, der Punkt





ist, dass Ravensburger es so nicht will! Es genügt den ästhetischen Anforderungen des Hauses nicht. Es passt nicht zum inhaltlichen, materiellen und optischen Anspruch der Ravensburger Produkte. Nur wenn jeder Mitarbeiter das weiß und überzeugt mitträgt, wird er bei der kleinsten Abweichung spontan eingreifen. Und zum Beispiel am Schrumpftunnel die Stop-Taste drücken, wenn die Folie nicht so ist, wie sie sein soll.

Beratung bei Neuentwicklungen

Qualitätsprodukte entstehen nur, wenn jeder einzelne Bestandteil eines Produkts Qualität ist. Qualität kann nicht nachträglich eingebaut werden. Deshalb sind schon in der Entwicklungsphase eines neuen Produkts Mitarbeiter aus dem Qualitätswesen involviert und beraten das Produktmanagement zu Materialien, gesetzlichen Vorschriften und fertigungstechnischer Umsetzbarkeit. Der sensibelste Bereich sind die Produkte für Kinder unter drei Jahren; hier steht Sicherheit ganz oben. Gerade wenn eine völlig neue Produktidee auf den Weg gebracht wird, gilt es zu klären, welche Sicherheitsanforderungen zu beachten sind und welche Materialien in Frage

kommen. Erst wenn alle notwendigen Tests bestanden sind, entstehen Prototypen, die wiederum eine Reihe von Vortests durchlaufen. Im nächsten Entwicklungsschritt wird der Prototyp extern geprüft, ein kompletter Bericht verfasst und schließlich ein weiteres Mal im Haus geprüft. Speziell im Bereich der Baby- und Kleinkindprodukte lässt Ravensburger seine Produkte bei unabhängigen externen Instituten prüfen. Und setzt mit Tests nach eigenen strengeren Sicherheitsvorschriften noch eins drauf.

Vor-Sicht bei bestimmten Materialien

Zu den Aufgaben des Qualitätswesens gehört auch die Beobachtung des gesamten Bereichs der Materialien und der gesetzlichen Materialvorschriften: Welche Stoffe gelten als bedenklich, welche könnten in absehbarer Zeit etwa für Kleinkindprodukte verboten sein? Welches Material sollte heute schon freiwillig getestet, auf welches ganz verzichtet werden, auch wenn es (noch) nicht auf dem Index steht? „Ich kann unsere Kinderspielsachen nur dann mit gutem Gewissen empfehlen, wenn ich weiß, wir sind immer einen Schritt weiter“, sagt Uwe Stützle. Diese Vorsicht ist typisch Ravensburger.

Extra Kontrollen für Waren aus China

Für die Koordination und Qualitätskontrolle der Produkte, die in China entstehen, unterhält Ravensburger eigene Büros in Hongkong und China. Die Mitarbeiter überprüfen die fertigen Waren vor der Verschiffung stichprobenartig auf Einhaltung der mechanischen und chemischen Standards. Beim Wareneingang in Ravensburg werden die gleichen Kontrollen noch einmal durchgeführt. Ravensburger legt bei seinen Lieferanten aus Fernost besonderes Augenmerk auch auf die Arbeitsbedingungen. So sind die Lieferanten fast durchweg ICTI-zertifiziert. Dieser Kodex des Weltverbands der Spielzeugindustrie setzt sich für die Einhaltung arbeitsrechtlicher, sozialer, gesundheitlicher und ethischer Standards in Spielzeugfabriken ein. Die Zertifizierung wird von unabhängigen Inspektoren durch Kontrollen vor Ort in China regelmäßig erneuert.

Wichtige Testgröße: Golden Sample

Eine bedeutende Rolle im gesamten Qualitätsmanagement spielt der so genannte Golden Sample Prozess. Ein Golden Sample, ein Modell aus Originalmaterial, ist die Referenz für den

Lieferanten, für die Verschiffungskontrolle und für die Wareneingangskontrolle, kurz: für alle am Qualitätsprozess Beteiligten. Bevor ein Golden Sample das Placet bekommt, muss es eine umfassende Funktions-, Sicherheits- und Qualitätsprüfung bestanden haben. Beispiel „Billy Biber“: Hier prüft Uwe Stützle zum Beispiel: Liegen alle Prüfberichte vor? Sind alle Produktbeschreibungen vorhanden? Entsprechen sie dem Materialaufbau? Liegt ein umfassender Prüfbericht für Papier und Druckfarben der Spielanleitung vor? Stehen alle vorgeschriebenen Warnhinweise auf der Packung? Neben der Prüfung der Papiere gehören zum Golden Sample-Test auch optische, haptische und funktionale Kontrollen: Stimmen die Farben des Inhalts mit dem Bild auf der Packung überein? Sind die Spielfiguren frei von Anspritzpunkten? Funktioniert die Elektronik? Uwe Stützle schaut sich mehrere Exemplare akribisch an.

Strenger als das Gesetz

Die Ravensburger Sicherheitsnormen gerade für Baby- und Kleinkindprodukte gehen in vielen Punkten über die gesetzlichen Standards hinaus. In hauseigenen Labors und bei unabhängigen

Prüfinstituten werden die Produkte auf mechanische und chemische Sicherheit getestet. So sichert beispielsweise ein so genannter Droptest ab, ob beim Aufprall eines Produkts aus einer bestimmten Höhe verschluckbare Kleinteile entstehen. Die gesetzliche Norm liegt bei 80 cm, Ravensburger testet aus 100 cm Höhe. Verschluckbare Kleinteile werden auch mit einem Maß getestet, das im Durchmesser der Speiseröhre eines Kindes entspricht. Der Durchmesser bei Ravensburger liegt 2,3 mm über der Norm. Um auszuschließen, dass Kinder Teile von Spielzeugen abreißen und verschlucken könnten, führt Ravensburger eine Zugprüfung durch, die 10 Newton über der Norm liegt.

Qualität bis hin zum Service

Zu den Aufgaben Uwe Stützles gehört auch der Bereich Service, genauer: der Konsumenten-Service. Alle Anfragen und Reklamationen werden in einer zentralen Servicestelle zusammengeführt, systematisch erfasst und monatlich ausgewertet. Auffällige Reklamationen werden nachverfolgt und monierte Punkte gegebenenfalls behoben oder optimiert. „Im vergangenen Jahr hatten wir eine Reklama-

tionsquote von unter einem Prozent“, sagt Uwe Stützle. Das kann man gut und gerne als Bestätigung für Ravensburger Qualität betrachten. Weitaus häufiger erhält die Servicestelle Anfragen zu verloren gegangenen Puzzleteilen oder Spielteilen – pro Jahr sind es rund 33.000 E-Mails und 13.000 Telefonate. Wie viel Wert Ravensburger auf Servicequalität legt, zeigt die Tatsache, dass von allen Artikeln des aktuellen Sortiments Ersatzteile vorrätig sind.



Uwe Stützle
Leiter Verfahrenstechnik und
Qualitätswesen

Deutschlandreise

Er ist im Zeichen des blauen Dreiecks unterwegs. Er ist außen Vertreter und innen Ravensburger. Er betreut und schult den Handel und lernt dabei, was man an Produkten und Service verbessern kann. Holger Mehling, immer unterwegs zum Kunden.

Ravensburger Doppelspitze

Er hat sogar noch das Datum seines ersten Arbeitstages parat: Seit dem 1.10.1991 ist Holger Mehling bei Ravensburger. 16 Jahre Außendienst. Eigentlich wollte er gar nicht so lange bleiben, wollte vielleicht für fünf Jahre die Industrieseite kennenlernen, nachdem er zuvor acht Jahre lang eine Spielwarenfiliale geführt hatte. Er ist geblieben und hat vor zwei Jahren sogar eine Zusatzaufgabe als Schulungsreferent für Handelspersonal übernommen. Ein überzeugter Ravensburger. Und eine Idealbesetzung schon deshalb, weil er beide Seiten, Industrie und Handel, kennt. Holger Mehling macht Außendienst mit eigener Kundenbetreuung und Serviceleistungen. Er betreut rund 100 Kunden in Fachhandel, Selbstbedienung, Konzernwarenhäuser und Fachmarkt. Im Gebiet um Frankfurt/Main, Aschaffenburg, Würzburg und Kitzingen. Die Konstellation Außendienst plus Schulungen ist insofern interessant, als er viele Erfahrungen aus Vertrieb und

Handel in den Schulungen nutzen kann. Und weil er aus den Schulungen Verbesserungsvorschläge an die Produktmanager weitergeben kann.

Innenansichten vom Außendienst

Von Würzburg aus, wo Holger Mehling wohnt, ist er viel im Auto unterwegs. Zu Kunden und Schulungen, und manchmal zu Ravensburger selbst. Ein klassischer Arbeitstag beginnt mit der Vorbereitung der geplanten Kundenbesuche am Vorabend: Absatzziele, Umsatzzahlen, Rabatte, Konditionen, Produkte. Und am nächsten Morgen steigt er ins Auto und hofft, ohne Stau durchzukommen zum ersten Kunden. Holger Mehling fährt nach dem Tourenplan, den er aufgrund seiner Prioritäten erstellt hat. Meist besucht er fünf bis sechs Kunden am Tag und arbeitet die Termine abends auf. Bereitet nahtlos die nächsten vor. Wie läuft der Besuch beim Kunden ab? Wenn der Geschäftsinhaber oder Geschäftsführer selbst im Laden steht, findet das Gespräch ebenda statt.

Wenn der Kunde seinen Bestand aufgenommen hat, wird Katalogseite für Katalogseite durchgegangen und die Bestellung gemacht. Liegt keine Bestandserhebung vor, übernimmt Holger Mehling das selbst und investiert schon mal zwei bis drei Stunden, bei größeren Kunden sogar einen ganzen Tag. Je nach Umsatz und Vertriebsart ist Mehling drei bis zehn Mal pro Jahr bei einem Kunden.

Vom Handel sehr geschätzt: Ravensburger Service

Bereits 1901 beschäftigte Ravensburger, respektive der Otto Maier Verlag, wie das Unternehmen damals hieß, einen ‚reisenden Herrn‘, einen Verlagsvertreter, und gehörte damit zu den Pionieren in Sachen Service für den Handel. Das ist so geblieben. Ravensburger bietet mit einer ungewöhnlich großen Außendienstmannschaft einen überdurchschnittlich guten Service. Dies erlaubt eine individuelle Betreuung, die auch durch die gewachsene Verantwortungskultur getragen wird.



„Wir unterstützen die Händler mit Verkaufsmaterial und Dekovorschlägen, mit Musterspielen und Ersatzprodukten und gehen unkompliziert und großzügig mit Reklamationen um. Kein Wunder, hat uns der Handel über Jahre auf Platz eins der Außendienste im Spielwarenfachhandel gewählt (Erhebung des Branchenblattes „markt intern“).“ Auch wenn das Thema Preisdumping durch Großanbieter auf Handelsseite immer wieder für Diskussionen sorgt – der Ravensburger Außendienst ist und bleibt ein zuverlässiger und berechenbarer Partner für den Handel. Dazu gehören etwa die proportionale Gleichbehandlung bei der Artikelzuteilung oder verlässliche Konditionssysteme. Nicht zuletzt wird vom Handel auch die Lieferfähigkeit von Ravensburger Produkten bis unmittelbar vor Weihnachten sehr geschätzt.

Schulungen in ganz Deutschland

Während sich Holger Mehlings Außendiensttätigkeit auf ein relativ kleines Gebiet beschränkt, ist er als Schulungsreferent in ganz Deutschland unterwegs. Insgesamt 80 Tage im Jahr schult er Verkaufspersonal, Einkäufer und Personalausbilder aus dem Handel sowie die Propagandistinnen von Ravensburger. Bei der technisch anspruchsvollen Neuheit „Paper Creation®“ werden Muster und Farbvarianten präsentiert und die Möglichkeiten des Produkts erläutert; im Zentrum steht ein Film zur Fertigung von kreativen Objekten. Besprochen werden außerdem Fragen zu Qualität, Stabilität, Umgang mit Reklamationen, zum Nachkauf des Inhalts etc. Was Holger Mehling bei seinen Schulungen immer wieder bemerkt, sind zunehmende Verständnisschwierigkeiten bei Spielregeln. Das hat mit Zeitproblemen im Handel zu tun, aber auch mit einem allgemeinen Nachlassen der Bereitschaft, kom-

plexe Spielanleitungen zu lesen. Es liegt natürlich im Interesse von Ravensburger, die Verkäufer so gut zu schulen, dass sie die Produkte angemessen präsentieren und erklären können.

Feedback an die Spielemacher

Die Schulungen sind als Informationsforen für Ravensburger sehr wertvoll. Ob sich Spielanleitungen als zu kompliziert oder Spielepackungen als zu wenig aussagekräftig erweisen, solche Erkenntnisse werden vom Außendienst an die zuständigen Redaktionen und Produktmanager zurückgespielt. Im Fall der Spielepackung wird dann nachgearbeitet. Oder man überarbeitet die Verkaufsförderungs-Materialien eines Produkts und bietet zusätzliche Präsentationstools an. Gerade für neue Produkte ist das Feedback wichtig, ob es nun aus einer Schulung oder direkt aus dem Verkaufsalldag kommt. Holger Mehling nimmt jeden Hinweis, auch den kleinsten Qualitätsmangel ernst und gibt ihn an die entsprechende Stelle weiter. Neben Neuheiten werden in den Ravensburger Schulungen auch Spiele vorgestellt, die längst im Programm sind, aber einen kleinen Anstoß verdienen. Oder Spiele, die sich sehr gut verkauft haben, die aber von vielen Nutzern nicht richtig gespielt werden. Dafür sind Schulungen natürlich in erster Linie da: Verkaufsförderung aus erster Hand.

Willkommen zum Familienspieltag

Einmal im Jahr hält Holger Mehling ehrenamtlich eine ganz besondere Schulung ab. Nicht für Wiederverkäufer, sondern für die eigentliche Zielgruppe von Ravensburger: Familien. Die Veranstaltung einer kirchlichen Einrichtung in Würzburg hat bereits Tradition und ist zwei Jahre vorher ausgebucht. Rund 20 Familien, 60 bis 70 Kinder und Erwachsene zwischen 4 und 60 treffen

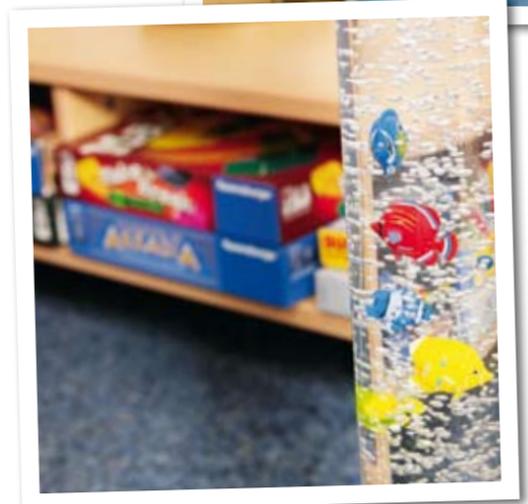
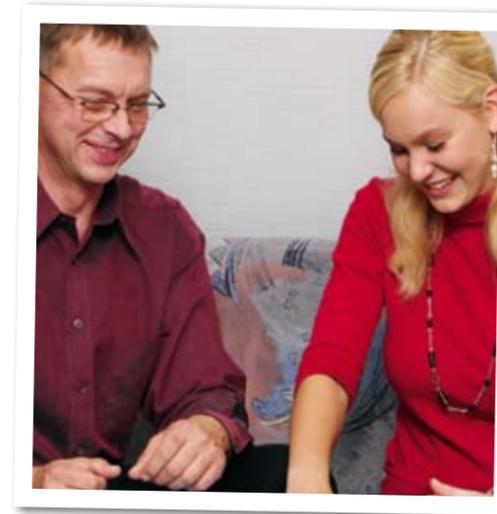
sich unter dem Motto: Weg vom Computer! Hin zum Spielen! Was dem Ravensburger Vertriebsmann an diesen Wochenenden besonders gefällt: Hier kann er viel geben und viel mitnehmen. Er macht Spielewerbung im besten Sinn, vermittelt Wissen und Spaß am Spielen und erfährt gleichzeitig, wie die Spiele bei den Endverbrauchern ankommen, was daran gefällt und was nicht, was gewünscht wird und was fehlt.

Ravensburger Freiheit

Wer seit 16 Jahren bei einem Unternehmen ist, obwohl er eigentlich nur fünf Jahre bleiben wollte, hat gute Gründe dafür. Was Holger Mehling an Ravensburger besonders schätzt, sind die Gestaltungsmöglichkeiten seines Arbeitsplatzes, die Eigenverantwortung, die Entscheidungsfreiheit. Was er weiterhin schätzt, ist der Umgang miteinander, die Kollegialität. Man versteht sich eigentlich mit jedem, sagt er. Was Ravensburger noch auszeichnet: Dass man nicht nur eine Nummer ist, dass man nicht nur funktioniert. Im Gegenteil: Es ist ein gutes Gefühl zu wissen, dass man mit guten Produkten zum Kunden geht. Man ist stolz, für das blaue Dreieck unterwegs zu sein.



Holger Mehling
Außendienstmitarbeiter und
Schulungsreferent



Buch-Haltung

Die Zahlen im zweiten Teil dieses Berichts kommen maßgeblich auch von ihr. Andrea Rogaits Beitrag zum Unternehmen ist aber noch größer. Denn ihr Herz schlägt nicht nur für Zahlen, sondern auch für das, was im Umgang mit Geschäftspartnern wirklich zählt: Korrektheit, Fairness, Offenheit, langfristiges Denken. Kurz: Ravensburger Haltung.

Die Bilanz stimmt

Andrea Rogait ist Bilanzbuchhalterin, aus der Steuerberatung kommend, und seit insgesamt 14 Jahren bei Ravensburger. Die vergangenen 12 Jahre und mit einem Abstand von 18 Monaten, die zwei Jahre zuvor. In den anderthalb Jahren dazwischen folgte sie der Herausforderung, in einem kleineren Unternehmen das Rechnungswesen aufzubauen, verließ aber Ravensburger blutenden Herzens. Und so war es beinahe zwingend zuzusagen, als Ravensburger wieder bei ihr anfragte. Zumal die Aufgabe erfolgreich beendet war. An den Anruf vor 12 Jahren erinnert sich Andrea Rogait noch gut. Die Sympathie für Ravensburger und neue Entwicklungsperspektiven ließen sie gerne zurückkehren. „Das hat alles so sein sollen, glaube ich, so wie es sich ergeben hat“, sagt sie. Ihre persönliche Bilanz stimmt.

Stolz auf den Jahresabschluss

„Konzernbilanzierung, Steuern & Versicherungen“ steht auf ihrer Visitenkarte. Drei sehr unterschiedliche

Aufgaben mit viel Verantwortung. Andrea Rogaits Hauptaufgabe ist die Konzernbilanzierung. Diese umfasst die Konsolidierung, die zahlentechnische Zusammenführung der Tochterunternehmen, sowie die Zahlen für den Geschäftsbericht. Was macht ihr an diesem Job besonders große Freude, was macht sie glücklich? „Wenn der Jahresabschluss fertig ist und ohne Fehler und pünktlich durchgeht und dann im Geschäftsbericht abgedruckt steht, das macht schon stolz. Da denkt man wieder: Ja, man hat es geschafft und es ist gut gelaufen.“

Steuer-Erklärungen

Der zweite Aufgabenbereich von Andrea Rogait umfasst die Zusammenarbeit mit Steuerbehörden und Steuerberatern sowie die Abwicklung von internen Anfragen zu steuerlichen Sachverhalten. Sie klärt zum Beispiel Sonderanfragen des Vertriebs betreffend grenzüberschreitende Lieferungen. Sie klärt Steueranfragen zur Rechnungsstellung innerhalb der

Ravensburger Gruppe. Für die Honorarabteilung ist sie Ansprechpartnerin zu Fragen des Quellensteuerabzugs bei ausländischen Autoren. Sie weiß Rat zu verschiedenen Fragen im Bereich Umsatz- und Einkommenssteuer und sie unterstützt die ausländischen Tochtergesellschaften bei der Abwicklung ihrer steuerlichen Verpflichtungen in Deutschland.

Gute Buchhaltung schafft Planungssicherheit

Eine gute Buchhaltung ist die Basis für die finanzielle Steuerung eines Unternehmens. Nur mit genauen und aktuellen Zahlen lässt sich die finanzielle Situation bewerten, kennt man die Spielräume, hat man Planungssicherheit. „Zu diesem Zweck erstellen wir jeweils zum Quartalsende Ist- und Prognoseabschlüsse. D.h. bereits vor dem endgültigen Jahresabschluss können Bewertungsspielräume diskutiert und umgesetzt, kann auf aktuelle Rechtsprechung reagiert werden.“ Damit werden bereits wichtige Abschlussarbeiten vorweggenommen, was wieder-





rum hilft, den endgültigen Jahresabschluss zeitnah zu erstellen. „Wichtig ist hierbei“, erläutert Andrea Rogait, „dass die Arbeitsethik geprägt ist durch Genauigkeit. Gut ausgebildetes und hoch motiviertes Personal mit der Fähigkeit, Vorgänge umfassend zu erkennen und umzusetzen, ist entscheidend.“ Daneben ist aber auch die technische Ausstattung ein wichtiger Faktor. Eine leistungsfähige Hard- und Software, die zuverlässige und anspruchsvolle Auswertungsmöglichkeiten bietet, ist heutzutage unerlässlich.

Planungssicherheit

Auch das Budget wird durch Andrea Rogait konsolidiert. „Das Budget beginnt mit der Umsatzplanung des Vertriebs. An dieser Größe orientieren sich dann z. B. die Materialkosten und verschiedenen Aufwandsarten, die von den entsprechenden Fachabteilungen geplant werden. Aufgrund der daraus resultierenden Ergebnisse sowie den Budgetprämissen wird dann eine Budget-Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung erstellt.“ Wenn diese Zahlen gegen Ende des Jahres bei Andrea Rogait eintreffen, hat sie richtig viel zu tun. Alle Tochtergesellschaften schicken ihre Planbilanzen. In diesem

Prozess werden noch anfallende Fragen von Seiten der Gesellschaften geklärt, und die Zahlen nach einer Plausibilitätsprüfung in einer Gruppendatei aufsummiert. Danach beginnt die Konsolidierung, die Eliminierung konzerninterner Beziehungen.

Haltung statt kurzfristiger Vorteile

Ein Aufgabenbereich von Andrea Rogait bleibt noch zu nennen: Das Managen der Versicherungen, genauer: der Sachversicherungen. Darin sind Feuer sowie Haftpflicht, jeweils für die ganze Gruppe, abgedeckt. Zwei Aspekte sind ihr besonders wichtig: Zum einen Riskmanagement, das heißt die Frage, wo sind Verbesserungen möglich, um Gefahren zu minimieren. Denn es bringt ihr, dank der Zusammenarbeit mit der Technik, interessante Einblicke in andere Bereiche des Unternehmens bis hin zur Produktion. Der andere Aspekt, in dem sich einmal mehr die Ravensburger Haltung zeigt, ist der Umgang mit den bestehenden Versicherungspartnern. Und mit den vielen Anbietern, die mit Ravensburger ins Geschäft kommen wollen. „Statt nur nach den günstigsten Tarifen zu schauen und die Versicherungen gegeneinander auszuspielen, setzen wir

auf langfristige Geschäftspartnerschaften, auf beidseitige Verlässlichkeit und Offenheit.“ Das habe sich, gerade auch in schwierigen Situationen, immer wieder bewährt. „Monetär und menschlich.“ Und noch ein Fakt ist Andrea Rogait dabei stets bewusst: „Wir können uns dieses Denken leisten, weil Ravensburger ein langfristig orientiertes Familienunternehmen ist.“

Keine kalte Zahlenwelt

„Fairness, Freundlichkeit und Kollegialität in der Finanzabteilung kommen nicht von ungefähr. Sie haben mit der Ravensburger Haltung und mit dem Geist des Familienunternehmens zu tun.“ Andrea Rogait hat in ihrem Berufsleben auch die andere Seite kennen gelernt: wo die Stelle nur ein Job ist, wo jeder nur für sich arbeitet, wo es nichts Verbindliches und nichts Verbindendes gibt. „Bei Ravensburger dagegen wird Gemeinsamkeit gelebt“, sagt sie. „Die Welt der Zahlen ist überhaupt nicht kalt, der Umgang miteinander ist menschlich und respektvoll. Man arbeitet einander zu, bespricht Probleme.“ Es sei wohl kein Zufall, dass viele Kolleginnen und Kollegen schon lange im Unternehmen sind, einige länger als sie selbst.



Kopf, Zahl und Herz

Neben den ‘weichen’ Faktoren prägt auch eine Grundhaltung die Buchhaltung bei Ravensburger: Korrektheit und unbedingte Gesetzestreue. „Man tut nur Dinge, hinter denen man mit gutem Gewissen stehen kann“, betont Andrea Rogait. „Alle Entscheidungen sind wohlüberlegt. Wir denken langfristig und vorsichtig, handeln mit Bedacht. Man fühlt sich den Menschen im Unternehmen verbunden, man kennt die Unternehmerfamilie. Der Arbeitsplatz ist viel mehr als ein Schritt auf der Karriereleiter.“ Berechnend ist man nur im Blick auf eine langfristig stimmige Bilanzsumme.



Andrea Rogait
Konzernbilanzierung,
Steuern & Versicherungen

Ein Ravensburger in Amerika

Es ist eines der wichtigsten Spielwarengeschäfte der Welt. Es ist *die* Adresse für Spielwaren in New York: Hier, bei FAO Schwarz an der Fifth Avenue, ist Ravensburger einer der Top-5-Lieferanten und als einziger Spiele- und Puzzlehersteller mit einem Shop-in-Shop präsent. Und Thomas Käppeler ist der umtriebige Ravensburger vor Ort.

Eine New Yorker Legende

Hier schauen europäische Touristen gerne vorbei, um stiehlt ihr New-York-Puzzle-Souvenir zu kaufen, bei FAO Schwarz an der Fifth Avenue, gleich neben dem Apple Store. Im prestigeträchtigen New Yorker Spielwarengeschäft kaufen auch die wohlhabenden New Yorker. Hier sieht man nicht selten Prominente mit ihren Kids auf dem Arm durch die Tür huschen. Eine Klientel, die ihre Sprösslinge bewusst mit hochwertigen Spielsachen aufwachsen sehen will. Es kommt schon einmal vor, dass New Yorker Eltern ihre Kinderzimmer von FAO Schwarz für 20.000 oder 30.000 Dollar einrichten lassen. Bei FAO Schwarz sind die hohen New Yorker Preise noch etwas höher. Aber das zählt nicht wirklich. Was für Schwarz-Kunden zählt, ist die Gewähr, exklusive Marken und beste Qualität zu bekommen.

Mehr als eine blaue Ecke: Der Shop-in-Shop

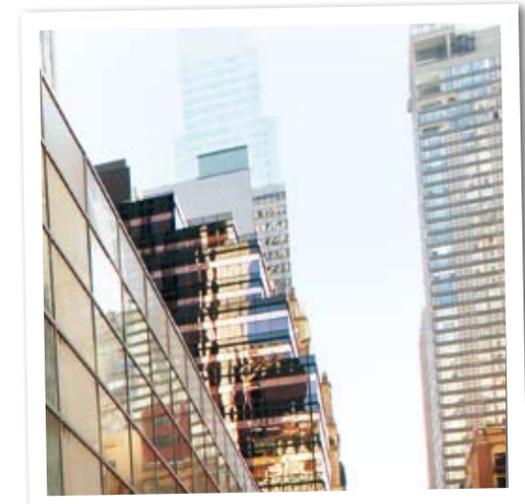
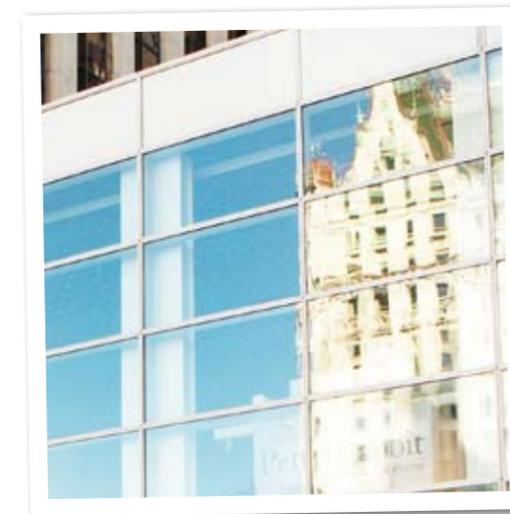
Als FAO Schwarz 2007 seine Verkaufsstrategie stärker auf Qualität, Originalität und Design-Integrität ausrichtete, wurden zahlreiche Lieferanten und

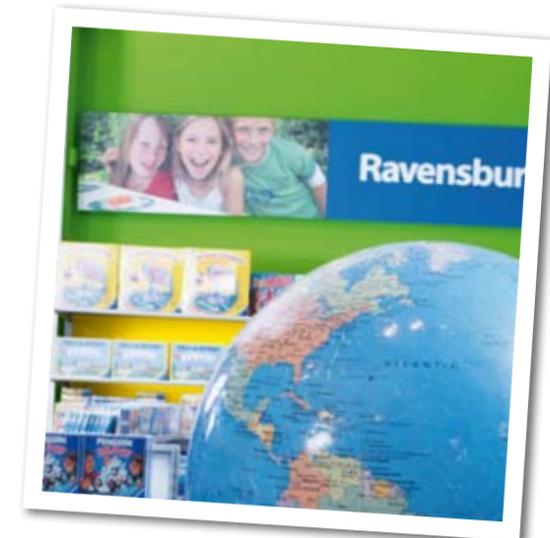
Produkte ausgemustert. Ravensburger dagegen, bei FAO Schwarz bereits seit vielen Jahren vertreten, wurde eingeladen, einen eigenen Shop-in-Shop einzurichten, womit das Produktangebot deutlich stieg. Heute ist Ravensburger mit Kinderspielen und Puzzles exklusiv vertreten. Kein Wunder, ist Thomas Käppeler, CEO der Ravensburger F.X. Schmid USA, Inc. in USA stolz auf so viel Markenpräsenz. Neben Puzzles und Kinderspielen umfasst das Sortiment auch Beschäftigungsprodukte wie „Mandala Designer“ und „Malen nach Zahlen“. Laut David Niggli, Chief Merchandising Officer bei FAO Schwarz, wird Ravensburger als führende Fachhandelsmarke, als Anbieter mit der höchsten Puzzle-Qualität in den USA und als europäischer Hersteller geschätzt. FAO Schwarz führt das weitaus größte Ravensburger Fachhandelssortiment in den USA. Topseller sind der 540-Teile-„puzzleball“ Erde, der 240-Teile-„puzzleball“ Globus, die Puzzle-Matte, das 2000-Teile-Puzzle New York und das Spiel „Make'N'Break“. „FAO Schwarz ist unser größter Specialty Fachhandelskunde, er ist nur vier Autostunden von unserem Firmensitz entfernt, er kauft für über 500.000 Dollar im

Jahr“, sagt Thomas Käppeler, der die Beziehung persönlich pflegt und oft in New York vorbeischaute. Als nächstes geplant ist ein zweiter Shop-in-Shop bei FAO Schwarz in Las Vegas.

Der feine Fachhandel und der lukrative Massenmarkt

Wie in Europa macht Ravensburger auch in den USA sein Kerngeschäft im Fachhandel. Vergleichbar sind auch die Kunden. Sie verfügen über eine höhere Ausbildung und ein überdurchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen. Im Fachhandel ist Ravensburger mit Puzzles und Spielen die Nr. eins und hat eine Markenbekanntheit von 90 Prozent. In Bezug auf Umsatz gehört Ravensburger zu den Top-5-Lieferanten. Ein Erfolgsfaktor ist laut Thomas Käppeler auch die Wahrnehmung von Ravensburger als deutsche Marke, mit der exzellentes Engineering, Topqualität und Zuverlässigkeit assoziiert wird – ähnlich wie bei deutschen Autos. Trotz des guten Standings beim Fachhandel hat sich Ravensburger zu einer offensiveren Marktbearbeitungsstrategie entschlossen und betreut seit einiger Zeit auch Massenmarktanbieter wie Walmart





und Target intensiver. Um Kollisionen mit dem Qualitätsimage im Fachhandel zu vermeiden, ist Ravensburger hier jedoch nur mit reduziertem Sortiment und ausschließlich mit Erwachsenen-Puzzles vertreten. „Trotz der restriktiven Sortimentspolitik machen wir mit Walmart den größten Umsatz, gefolgt von Target und der Buchhandelskette Barnes & Noble, die gleichauf liegen, sowie an vierter Stelle FAO Schwarz. FAO ist somit unser größter Spielwarenfachhandelskunde“, fasst Thomas Käppeler die Marktsituation zusammen. Heute erzielt Ravensburger USA einen Jahresumsatz von 15 Millionen Dollar. Bemerkenswert daran: Das wesentliche Wachstum, praktisch eine Verdoppelung, brachten die letzten vier Jahre.

Zweigeteilter Puzzlemarkt

Der amerikanische Puzzlemarkt besteht eigentlich aus zwei Märkten: einem preisaggressiven Massenmarkt mit Niedrigpreisware auf der einen Seite und einem Fachhandelsmarkt. In beiden Märkten findet man völlig verschiedene Hersteller und Produkte. Ravensburger, die klare Nummer eins im Fachhandel, liegt im gesamten Puzzle-Markt auf Position vier, was angesichts

des geringen Massenmarkt-Anteils sehr beachtlich ist. „Beachtlich ist Platz vier auch deshalb, weil wir uns in kürzester Zeit von Rang acht hochgearbeitet haben“, sagt Thomas Käppeler. Bemerkenswert ist auch die Wahrnehmung der Ravensburger Puzzle-Qualität: Besonders Kunden, die normalerweise nicht im Fachhandel einkaufen, schwärmen in Zuschriften von nie erlebter Qualität, vom perfekten Zusammenpassen und von Puzzleteilen, bei denen keine Ecken abbrechen. Der Erfolg von Ravensburger Puzzles hat aber nicht zuletzt auch mit konsequenter Markenführung zu tun und dem einheitlichen Erscheinungsbild der Packungen mit dem unverwechselbaren Schriftzug und dem blauen Dreieck.

Passende Adresse: One Puzzle Lane

Seit den 1980er-Jahren ist Ravensburger mit einem Vertrieb in den USA vertreten. Doch brachte die Übernahme der Firma F.X. Schmid 1998 inklusive der amerikanischen Tochtergesellschaft eine neue Qualität in die US-Präsenz. Seit 1999 ist Ravensburger mit eigener Tochtergesellschaft in den USA tätig, entwickelt und vertreibt Kinder-, Erwachsenen- und Familien-

spiele sowie Kinder- und Erwachsenenpuzzles in den USA und Kanada. Im Programm sind weiterhin F.X. Schmid Erwachsenenpuzzles, im Vertrieb SIMBA Toys und SIKU. Die Ravensburger F.X. Schmid USA, Inc., so der offizielle Firmenname, hat ihren Sitz in Newton, New Hampshire, rund 50 km nordwestlich von Boston und rund vier Stunden Autofahrt von New York. In der One Puzzle Lane sind rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Die vielsagende Adresse kam übrigens dadurch zustande, dass Ravensburger auf einem neu erschlossenen Areal baute und sich die Adresse aussuchen durfte. Was lag da näher als „Puzzle Lane“.

Das Spannende am Vertrieb

Und Thomas Käppeler? Fühlt er sich nach gut zehn Jahren USA überhaupt noch als Ravensburger? „Sehr stark!“, sagt er, „ich habe das Unternehmen sehr schätzen gelernt, habe ihm meinen ganzen Berufsweg zu verdanken. Ich bin Ravensburger sehr verhaftet und stolz, das blaue Dreieck in Amerika zu vertreten.“ Thomas Käppeler fing 1989 nach dem Uni-Studium bei Ravensburger in der Marktforschung an. Zuvor hatte er dort schon

zwei Praktika und diverse Ferienjobs während der Schul- und Studienzeit absolviert. Nicht genug mit der Verbundenheit von Jugend an – Käppeler ist in Ravensburger geboren. Er startete also in der Marktforschung, begann sich nach wenigen Jahren zu langweilen (was ihm ein hellsichtiger Chef bereits beim Einstellungsgespräch prophezeit hatte) und wechselte in den internationalen Vertrieb. In die USA. Und was ist für Thomas Käppeler das Spannende am Vertrieb? „Dass man jeden Tag, fast jede Stunde, eine andere Situation hat. Egal, ob man zu einem Kunden geht oder wohin auch immer, es ist immer etwas Neues.“ Klingt ein bisschen nach unbegrenzten Möglichkeiten. Da ist Thomas Käppeler ja genau im richtigen Land.



Thomas Käppeler
CEO Ravensburger · F.X. Schmid USA, Inc.



Lagebericht der Gruppe Ravensburger AG

Geschäftsverlauf und Lage 2007

Das wirtschaftliche Umfeld für die Ravensburger Gruppe war im abgelaufenen Geschäftsjahr 2007 durch eine uneinheitliche Entwicklung in den einzelnen Märkten geprägt. Während die Märkte für Spielwaren in Deutschland, Frankreich, Italien, den Benelux-Staaten, Österreich und Spanien Steigerungen verzeichnen konnten, waren die Märkte in England, der Schweiz und in den Vereinigten Staaten stagnierend oder leicht rückläufig. Sowohl der amerikanische Dollar, als auch das englische Pfund verloren im Laufe des Geschäftsjahres deutlich an Wert, was negative Auswirkungen auf den Umsatz in diesen Ländern hatte.

In nahezu allen Märkten setzte sich die Konzentration des Handels weiter fort.

Unter diesen Rahmenbedingungen konnte die Ravensburger Gruppe die Stärken ihres Angebotes hinsichtlich Inhalt, Qualität und Service nutzen, um ihre Marktposition zu behaupten oder weiter auszubauen.

Überblick Ravensburger AG und Gruppe

Die Ravensburger AG ist die geschäftsleitende Holding der Ravensburger Unternehmensgruppe. Verschiedene Funktionen der Gruppe beziehungsweise der deutschen Tochtergesellschaften werden von Fachbereichen der Ravensburger AG zentral wahrgenommen. Dies betrifft vor allem die Funktionen Finanzen, Treasury, Zentrales Controlling, Zentrales Marketing, Presse, Personalwesen, EDV und Recht.

Neben der Holding-Funktion vermietet die Ravensburger AG (RAG) die in Ravensburg gelegenen Grundstücke und Gebäude an die operativen Tochterunternehmen. Weiterhin wird den Gesellschaften der Unternehmensgruppe die Nutzung der Marke Ravensburger im Rahmen von Lizenzvereinbarungen überlassen. Schließlich steuert und

koordiniert sie das gruppenweite Risikomanagementsystem.

Das operative Geschäft der Ravensburger Gruppe wird durch die Tochtergesellschaften der Ravensburger AG wahrgenommen. Die Unternehmensgruppe ist in drei Geschäftsbereichen, dem Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung, dem Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch und dem Geschäftsbereich Freizeit und Promotion tätig.

Der Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung entwickelt, produziert und vertreibt seine Produkte international mit Schwerpunkt in Europa. In den großen europäischen Märkten wie Frankreich, England, Italien, Spanien, Benelux, Österreich und der Schweiz werden ebenso wie in den Vereinigten Staaten eigene Vertriebsgesellschaften unterhalten, während kleinere Märkte aus Deutschland in Form eines Exportgeschäftes bearbeitet werden. Die Produkte werden im Wesentlichen in eigenen Werken in Deutschland und Tschechien produziert, während die logistische Steuerung aus Deutschland heraus erfolgt.

Der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch konzentriert sich auf die deutschsprachigen Märkte und verlegt Bilder-, Kindersach- und erzählende Kinder- und Jugendbücher.

Der Geschäftsbereich Freizeit und Promotion spricht mit dem Ravensburger Spieleland Kinder und Eltern an und bietet kindgerechte Attraktionen verschiedenster Art. Weiterhin werden Promotions und Events für andere Markenfirmen als Dienstleistungen angeboten.

Geschäftsverlauf der operativen Geschäftsbereiche

Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung

Der Umsatz des Geschäftsbereichs erhöhte sich von 229,5 Mio. € im Vorjahr auf 230,9 Mio. € im Jahr 2007 um 0,6 % (währungsbereinigt 1,4 %). Der größte Einzelmarkt des Geschäftsbereichs ist nach wie vor Deutschland. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte hier eine Umsatzstei-

gerung von + 2,6 % verzeichnet werden. Knapp 60 % des Umsatzes werden im Ausland erzielt. Der stärkste Wachstumsmarkt der Ravensburger Gruppe im Jahre 2007 war Spanien mit einem Zuwachs von + 27,5 %, gefolgt von Italien mit + 8,3 % und den USA mit + 7,7 % (wechsellkursbereinigt + 17,5 %). Der bedeutendste Auslandsmarkt war 2007 weiterhin Frankreich. Hier verlief die Umsatzentwicklung mit einem Umsatzrückgang von - 7,4 % enttäuschend, ebenso wie in England (- 2,2 %).

Zu der Umsatzentwicklung trugen der Ausbau der wesentlichen Produktmarken sowie ein reichhaltiges, internationales Lizenz-Angebot bei:

Im Spielebereich konnte der Umsatz um 3,9 % gesteigert werden. Hier wirkte sich die 2006 eingeführte Neukonzeption der Reihe „spielend neues lernen®“ nochmals positiv auf den Umsatz besonders in Deutschland aus. Neben der Elektronik-unterstützten Kinderspiel-Neuheit „Wer war's?“ und dem großen Erfolg der Line Extension „Make'N'Break Extreme“ trugen die unter dem Dach „Unsere besten Familienspiele“ zusammengefassten Familienspiele-Longseller zum Wachstum bei. Besonders erfolgreich war 2007 auch die Spielmarke „memory®“. Bei den Kartenspielen setzte sich die Erfolgstory von „Phase 10“ weiter fort.

Im Produktbereich Puzzles ging der Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr um - 5,0 % zurück. Hier muß jedoch berücksichtigt werden, dass im Vorjahr mehr als 10,7 Mio. € mit FIFA Lizenzprodukten für die Fußballweltmeisterschaft erzielt werden konnten. Bereinigt um diesen im Vorjahr enthaltenen Umsatz stellt sich die Umsatzentwicklung weit besser dar.

Der Umsatz der beiden wichtigsten Produktfamilien im Beschäftigungsbereich – „Malen nach Zahlen“ und „Mandala-Designer“ – wuchs 2007 erneut. Zusammen mit der Einführung der neuen Produktreihe „Paper Creation®“ verzeichnete der Produktbereich Beschäftigung ein Wachstum von 8,7 %.

Auch die Produktreihe „ministeps®“ legte im Umsatz deutlich zu und steht in Deutschland auf Platz fünf der erfolgreichsten Kleinkind-Marken.

Im Geschäftsjahr 2007 wurde mit einer weiteren Verlagerung von Produktionseinheiten aus Ravensburg in das Werk Polička/Tschechien begonnen. Nach Abschluß des Projektes werden ca. 3,2 Mio. Produktionseinheiten Spiele verlagert sein. Diese Maßnahme wurde nötig, um den gestiegenen Logistikanforderungen der aus Ravensburg belieferten Märkte Rechnung zu tragen.

Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch

Der Buchmarkt hat 2007 in Deutschland mit einer Steigerung von etwas mehr als 3 % trotz eines insgesamt verhaltenen Weihnachtsgeschäftes eine zufrieden stellende Entwicklung zu verzeichnen. Mit Abstand am erfolgreichsten war die Kategorie Kinder- und Jugendbuch, die dank besonders erfolgreicher Bestseller ein starkes Wachstum vor allem im 4. Quartal zeigte. Insgesamt erzielte dieses Marktsegment ein Wachstum von über 20 %.

Der Ravensburger Buchverlag konnte mit einem Wachstum von 5,7 % auf 50,3 Mio. € trotz der schwierigen Wettbewerbssituation den Umsatz im siebten Jahr in Folge steigern und gehört weiterhin zu den führenden Anbietern im Kinder- und Jugendbuchmarkt.

Wie schon im Vorjahr wurde der Erfolg von vielen Produktsegmenten getragen. Besonders zu nennen sind hier das Kleinkindprogramm „ministeps®“ mit einem Umsatzzuwachs von 46,1 %, die Produktmarke „Wieso?Weshalb?Warum?“ mit einer Umsatzsteigerung von 8,0 %, das Lernprogramm mit einem Umsatzwachstum von 27,5 %, sowie das Taschenbuch und das erzählende Kinder- und Jugendbuchprogramm mit einer Umsatzsteigerung von 9,6 % beziehungsweise 3,0 %. Deutlich unter dem Vorjahr lag mit - 15,0 % nur die Kategorie Kindersachbuch. Dieser Umsatzrückgang war allerdings nicht unerwartet, da das Jahr 2006 Sondereffekte (Jubiläumsaktion 50 Jahre Sachbuch, Fußball-WM) in entsprechender Höhe beinhaltete. Unter den Erwartungen lag lediglich die Kategorie Bilderbuch, da zwei Schwerpunkttitel im 2. Halbjahr nicht die geplante Absatzmenge erreichten.

Geschäftsbereich Freizeit und Promotion

Ravensburger Spieleland AG

Insgesamt 355.000 Besucher konnten 2007 im Spieleland begrüßt werden. Damit stieg die Besucherzahl im zehnten Jahr der Eröffnung im Vergleich zum Vorjahr um 7,5 %. Fast 8.000 verkaufte Saisonkarten (+ 62,3 %) bzw. 1.200 Jahreskarten (+ 68,6 %) und die damit verbundene Zunahme der Mehrfachbesucher sind neben dem guten Wetter ein Grund für das gestiegene Besucheraufkommen im Park. Neben einer Vielzahl an Aktivitäten zum 10-jährigen Jubiläum des Ravensburger Spielelands, führte insbesondere das ungewöhnlich schöne Frühjahrswetter zu einer Erhöhung bei den Einmalbesuchern. Mit rund 272.000 Eintritt zahlenden Besuchern (Saison- und Jahreskarteninhaber werden hier nur einmal gezählt) lag diese Besucherzahl in der Saison 2007 ebenfalls deutlich über dem Vorjahr (+ 8,0 % zahlende Gäste). Mit 6,3 Mio. € (+ 13,8 % im Vergleich zum Vorjahr) erreichte das Ravensburger Spieleland den höchsten Umsatz seit seiner Eröffnung. Neben der deutlichen Erhöhung der Besucherzahl trugen eine Erhöhung der Eintrittspreise um durchschnittlich 1,- € für Einzeltickets, sowie deutlich gesteigerte Nebenerlöse in den Bereichen Gastronomie und Shop/Merchandising zu der Umsatzerhöhung bei. Auch hier wirkten sich die Jubiläumsaktivitäten positiv aus.

Trotz der erfreulichen Umsatzentwicklung war dennoch ein Verlust in Höhe von 1,2 Mio. € zu verzeichnen.

Die Mehrzahl der Spieleland-Besucher kam im Jahr 2007 aus Deutschland (63 %). Der Anteil der Besucher aus der Schweiz konnte um 6 %-Punkte auf 28 % gesteigert werden. Aus Österreich kamen 6 %, aus den übrigen Europäischen Ländern kamen 3 % der Gäste.

Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service GmbH

Die Ravensburger Event-Agentur ist als Dienstleister für Geschäftskunden in den Bereichen feste und mobile Markenwelten, Kinderwelten und Events tätig. Mit Tourneen durch Einkaufszentren, Stadtfeste und Verbrauchermessen sowie diversen Konzepten und Realisierungen von Kinderwelten konnte im abgelaufenen Jahr ein Umsatz in Höhe von 1,9 Mio. € erzielt werden. Im Geschäftsjahr 2007 wurde bewusst auf unrentable Umsätze verzichtet, weshalb der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um - 11,5 % zurückging.

Lage der Gruppe Ravensburger AG

Ertragslage

Die Ravensburger Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2007 einen konsolidierten Umsatz aller Bereiche von 285,8 Mio. € (+ 1,5 %).

Die sonstigen betrieblichen Erträge belaufen sich auf 6,0 Mio. € und lagen damit deutlich unter denen des Vorjahres, was auf im Vorjahr enthaltene Auflösungen von Rückstellungen zurückzuführen ist.

Die betrieblichen Aufwandspositionen erhöhten sich nur leicht um 1,8 % auf 255,6 Mio. €. So stieg der Materialaufwand um 1,4 % auf 84,0 Mio. €, da der Eigenfertigungsanteil erhöht wurde. Dennoch reduzierten sich die Personalkosten auf 64,1 Mio. €, obwohl die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern 2007 anstieg. Dieser Anstieg erfolgte vor allem durch den Ausbau der Spieleproduktion in Tschechien mit einem erheblich geringeren Lohnniveau. Weiterhin sind im Personalaufwand des Vorjahres einmalig höhere Rückstellungsbildungen für Altersvorsorge enthalten. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände sanken um 0,7 Mio. € auf 6,2 Mio. €. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen dagegen um 5,3 Mio. € auf 101,3 Mio. €. Zur Steigerung dieser Aufwendungen trugen neben Verwaltungsaufwendungen die Absatzhonorare bei. Diese erhöhten sich bedingt durch den weiter zunehmenden Umsatz mit Lizenzprodukten. Die Kommunikationsaufwendungen stiegen infolge gezielter Investitionen in einzelne, strategisch als Wachstumsregionen definierte Märkte Europas.

Das Finanzergebnis erhöhte sich um 1,5 Mio. € auf 2,8 Mio. €. Ausschlaggebend hierfür waren höhere Zinserträge aus der Verzinsung laufender Konten, sowie die Reduktion von Zinsaufwendungen infolge der im Vorjahr vollständig zurückbezahlten Gesellschafterdarlehen.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit betrug 40,0 Mio. € und lag damit 5,6 Mio. € unter dem Wert des

Vorjahres. Bereinigt um den im Vorjahr enthaltenen Sonder-effekt aus der Auflösung von Rückstellungen, lag das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit um 4,3 Mio. € über dem Vergleichswert des Jahres 2006.

Das außerordentliche Ergebnis der Gruppe lag mit - 0,5 Mio. € auf Vorjahresniveau.

Der Steueraufwand reduzierte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 13,7 Mio. € (Vj. 14,4 Mio. €). Der Rückgang resultiert vor allem aus der Reduzierung der Aufwendungen für latente Steuern.

Per Saldo gelang es der Ravensburger Unternehmensgruppe, ihr konsolidiertes Jahresergebnis nach Steuern mit 25,8 Mio. € auf einem hohen Niveau zu halten. Das Ergebnis spiegelt die gute operative Ertragskraft wider und ist im Gegensatz zum Vorjahr nicht durch positive Sondereffekte beeinflusst.

Vermögenslage

Die Bilanzsumme der Gruppe zum 31. Dezember 2007 liegt mit 257,8 Mio. € 20,7 Mio. € über dem Vorjahr (237,1 Mio. €). Das gestiegene Vermögen ist nahezu ausschließlich in einer erhöhten Liquidität gebunden.

Das Anlagevermögen reduzierte sich per Saldo um 2,5 Mio. € auf nunmehr 61,6 Mio. €. Die Investitionen in Sachanlagen lagen mit 5,8 Mio. € zwar deutlich über Vorjahr (3,3 Mio. €), jedoch unter den Abschreibungen auf Sachanlagen (6,4 Mio. €). Als Folge reduzierten sich die Sachanlagen zum Ende des Jahres 2007 um 0,8 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Ebenfalls im Anlagevermögen enthalten sind die langfristig gehaltenen Rentenpapiere des im Vorjahr eingeführten Asset Managements, die um 1,6 Mio. € unter dem Vorjahr lagen.

Das Umlaufvermögen stieg im gleichen Zeitraum um 23,7 Mio. € auf 194,8 Mio. €. Hier enthalten sind die ebenfalls im Rahmen des Asset Managements gehaltenen Aktien. Die Position Wertpapiere im Umlaufvermögen stieg

um 2,6 Mio. € auf nunmehr 12,2 Mio. €. Die liquiden Mittel erhöhten sich auf 72,9 Mio. € (Vj. 50,6 Mio. €).

Die Kapitalbindung im operativen Umlaufvermögen (Vorräte, Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände) war jedoch leicht rückläufig. Zwar erhöhten sich die Vorräte insbesondere im Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung infolge eines stichtagsbezogenen Aufbaus zur Sicherung einer hohen Lieferbereitschaft im Weihnachtsgeschäft um 2,5 Mio. €. Dagegen sanken jedoch die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 4,7 Mio. €.

Liquidität / Kapitalfluss

Der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit der Ravensburger Gruppe betrug im Berichtsjahr 38,2 Mio. € und lag damit stichtagsbezogen um 16,6 Mio. € über dem Vorjahreswert (21,6 Mio. €). Obwohl der Jahresüberschuss mit 25,8 Mio. € um 5,1 Mio. € unter dem Vorjahr lag und der Saldo aus Abschreibungen und Zuschreibungen auf das Anlagevermögen um 0,3 Mio. € sank, wurden aus dem betriebsnotwendigen Umlaufvermögen (Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) im Vergleich zum Vorjahr + 12,8 Mio. € mehr freigesetzt, ebenso wie aus Rückstellungen (+ 5,6 Mio. €).

Der Cash Flow aus der Investitionstätigkeit verbesserte sich um 23,5 Mio. €. Höheren Investitionen in Sachanlagen (2,5 Mio. €) standen wesentlich geringere Investitionen in Wertpapiere des Anlage- und Umlaufvermögens gegenüber (- 26,0 Mio. €).

Trotz einer deutlich höheren Dividendenausschüttung in Höhe von 14,4 Mio. €, stieg der Finanzmittelfond von 50,6 Mio. € Ende 2006 auf 72,9 Mio. € zum Ende des Geschäftsjahres 2007. Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass die Dividende nicht vollständig abgeflossen ist.

Die Ravensburger Gruppe weist zum Jahresende keine Bankverbindlichkeiten aus.

Finanzierungsstruktur

Das Eigenkapital der Ravensburger Gruppe erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr von 121,2 Mio. € auf 131,7 Mio. €. Ursächlich hierfür ist der erzielte Jahresüberschuss der Gruppe in Höhe von 25,8 Mio. €, gemindert um die vorgenommene Dividendenausschüttung in Höhe von 14,4 Mio. €. Die Eigenkapitalquote blieb zum Stichtag unverändert bei 51,1 %, da der Aufbau der liquiden Mittel zu einer entsprechenden Bilanzverlängerung führte.

Die Pensionsrückstellungen lagen nahezu unverändert bei 25,4 Mio. €.

Die Steuerrückstellungen erhöhten sich 2007 auf 13,7 Mio. € (Vj. 10,7 Mio. €). Ursächlich hierfür waren im Vergleich zur voraussichtlichen Steuerbelastung geringere unterjährige Steuervorauszahlungen. Die sonstigen Rückstellungen reduzierten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3,6 Mio. €. Die in den Vorjahren gebildeten Rückstellungen für diverse Risiken wurden 2007 im Wesentlichen verbraucht, ohne dass in vergleichbarem Umfang Neubildungen erforderlich waren.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen inklusive erhaltener Anzahlungen stiegen stichtagsbezogen um 4,2 Mio. € an.

Infolge der im Jahr 2007 auf die RAG übertragenen, bisher bei der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG bilanzierten Privatkonten mehrerer Kommanditisten dieser KG stiegen die sonstigen Verbindlichkeiten, die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen sanken entsprechend.

In der Ravensburger Unternehmensgruppe waren im Laufe des Geschäftsjahres 2007 durchschnittlich insgesamt 1.491 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vj. 1.426) beschäftigt (ohne Saisonkräfte der Ravensburger Spieleland AG und der Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service GmbH). Der Anstieg erfolgte vor allem im Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung und erklärt sich überwiegend aus

der Erweiterung des Produktionswerkes in Tschechien.

Ausblick zu Beginn des Geschäftsjahres 2008

Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung

Auch im Jahr 2008 wird der Geschäftsbereich seiner im Rahmen der langfristigen Strategie festgelegten Zielsetzung folgen. Wesentliche Maßnahmen betreffen

- Investitionen in die weitere Verbesserung der Marktposition in den einzelnen Ländern
- die Definition und den Aufbau von pan-europäischen Produktmarken unter der Marke Ravensburger
- die Etablierung von Standard-Prozessen im Bereich Verkaufsförderung und die Entwicklung hin zu einer Abverkaufs-Organisation in allen Vertriebsgesellschaften
- die Implementierung eines Innovationsprozesses im Produktentwicklungsbereich

Die Anfang 2008 auf der Nürnberger Spielwarenmesse vorgestellten Produktneuheiten mit den unter anderem speziell zum 125-jährigen Jubiläum entwickelten Produkten wurden vom Handel sehr positiv aufgenommen. Zusammen mit dem breiten Angebot der bereits 2007 verkauften Produkte sollte dies für das laufende Jahr eine weiterhin zufrieden stellende Umsatz- und Ergebnisentwicklung sicherstellen.

Als mögliche Risiken für die Geschäftsentwicklung des laufenden Jahres werden vor allem folgende Punkte gesehen:

- die zunehmende Konzentration auf Seiten des Handels mit der Gefahr einer Margenreduzierung für die Industrie
- ein teilweise ruinöser Preiswettbewerb im Handel
- weiter steigende Transportkosten
- das immer später einsetzende Weihnachtsgeschäft, was rechtzeitige Nachlieferungen äußerst schwierig macht

Bericht des Aufsichtsrats der Ravensburger AG

Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch

Der Ravensburger Buchverlag rechnet 2008 wiederum mit einem Umsatzzuwachs und einem Gewinn von Marktanteilen.

Die weiter zunehmende Handelskonzentration sowie der beschleunigte Rückgang bei den mittelständischen Buchhandlungen bieten mittelfristig jedoch nur geringe Wachstumschancen.

Dennoch sieht sich der Ravensburger Buchverlag für eine erfolgreiche Verteidigung seiner Marktposition gut gerüstet. Mit seiner hochwertigen Produktpalette und einer führenden Position in vielen Programmfeldern wird die Ausgangslage als sehr stabil beurteilt. Das Jahr 2008 steht auch beim Buchverlag ganz im Zeichen des 125-jährigen Jubiläums der Unternehmensgruppe. Es ist Anlass für einen ganzjährigen Aktionsplan aller wichtigen Programmbe- reiche und eine Vielzahl von Veranstaltungen mit Kindern.

Geschäftsbereich Freizeit und Promotion

In der Saison 2008 soll der Bekanntheitsgrad des Ravensburger Spiellandes weiter mit gezielten Maßnahmen im Vertrieb, Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit verbessert und das Einzugsgebiet der Besucher erweitert werden. Es sind keine großen Investitionen in neue Attraktionen im Ravensburger Spieleland vorgesehen.

Die Besuchererwartung für die Saison 2008 liegt in der Größenordnung des Vorjahres. Weiterhin sollen Möglich- keiten für eine zusätzliche Nutzung des Parks durch Incentive- und Marketingveranstaltungen institutioneller Kunden angeboten werden.

Die Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service GmbH wird auch 2008 wie in den Vorjahren Tourneeveranstal- tungen durchführen. Mit der Erstellung von individuellen Konzepten für Kinderwelten, festen und mobilen Marken- welten sollen neue Wachstumspotenziale generiert werden.

Ravensburger Gruppe

Zusammenfassend betrachtet erwartet der Vorstand der Ravensburger AG für das Jahr 2008 eine im Wesentlichen stabile Geschäftsentwicklung. Schwierige äußere Rahmen- bedingungen halten sich die Waage mit der guten Posi- tionierung und Qualität der Ravensburger Produkte und Marken sowie der Kreativität und Einsatzbereitschaft unserer Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund bleibt es das Ziel, das erreichte Ergebnisniveau zu halten und auszubauen.

Vorgänge von besonderer Bedeutung nach dem Bilanz- stichtag lagen nicht vor.

Ravensburg, 10. März 2008

Der Vorstand

Der Aufsichtsrat hat sich in mehreren Sitzungen und Be- sprechungen sowie anhand schriftlicher Berichte des Vor- stands eingehend über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens informiert.

Die Buchführung, der Jahresabschluss und der Abschluss der Gruppe sowie die Lageberichte der Ravensburger AG und der Gruppe für das Geschäftsjahr 2007 sind von der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Stuttgart, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden. Dem vom Vorstand aufgestellten und vom Ab- schlussprüfer geprüften Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG wurde vom Abschlussprüfer der uneingeschränkte Bestätigungsvermerk erteilt. Hiernach sind die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig. Bei den im Bericht aufgeführten Rechts- geschäften war die Leistung der Gesellschaft nicht unan- gemessen hoch.

Die Bilanzschlussbesprechung mit dem Wirtschaftsprüfer hat am 16. April 2008 in Anwesenheit des Vorsitzenden des Aufsichtsrats, der stellvertretenden Vorsitzenden und eines weiteren Mitglieds des Aufsichtsrats stattgefunden.

Der Abschlussprüfer hat an der Sitzung des Aufsichtsrats am 6. Mai 2008 teilgenommen und über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfungen berichtet. Der Aufsichtsrat hat von den Prüfungsergebnissen zustimmend Kenntnis genommen. Er hat den vom Vorstand vorgelegten Jahres- abschluss und den Abschluss der Gruppe sowie die Lage- berichte der Ravensburger AG und der Gruppe geprüft und gebilligt.

Der Jahresabschluss ist damit festgestellt. Der Aufsichtsrat hat auch den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen geprüft. Er erhebt nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung keine Einwendungen gegen die Schlusserklärung des Vorstands und stimmt dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu.

Ravensburg, 6. Mai 2008

Der Aufsichtsrat der Ravensburger AG

Dr. Klaus P. Bleyer
Vorsitzender

Gruppe Ravensburger AG, Ravensburg

Bilanz zum 31. Dezember 2007

AKTIVA	€	€	€	T€	PASSIVA	€	€	T€
				31.12.2006				31.12.2006
A ANLAGEVERMÖGEN					A EIGENKAPITAL			
<i>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</i>					<i>I. Gezeichnetes Kapital</i>	12.480.000,00		12.480
1. Filmrechte, Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	177.493,31			329				
2. Geleistete Anzahlungen	5.520,00			0	<i>II. Kapitalrücklage</i>	39.050.000,00		39.050
		183.013,31		329	<i>III. Gewinnrücklagen</i>	17.798.099,25		20.194
<i>II. Sachanlagen</i>					<i>IV. Bilanzgewinn</i>	62.376.149,08		49.520
1. Grundstücke und Bauten	32.604.705,74			32.551			131.704.248,33	121.244
2. Technische Anlagen und Maschinen	3.097.869,78			3.639	B RÜCKSTELLUNGEN			
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	7.116.487,13			8.263	1. Rückstellungen für Pensionen	25.355.852,97		25.026
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	858.689,30			55	2. Steuerrückstellungen	13.717.428,13		10.729
		43.677.751,95		44.508	3. Sonstige Rückstellungen	29.016.464,92		32.646
<i>III. Finanzanlagen</i>						68.089.746,02		68.401
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	1.432.452,51			1.433	C VERBINDLICHKEITEN			
2. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	500.000,00			511	1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	18.555,32		547
3. Beteiligungen	15.289,00			15	2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	28.784.504,88		24.056
4. Wertpapiere des Anlagevermögens	15.804.983,62			17.390	3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	815.635,97		16.551
		17.752.725,13		19.349	4. Sonstige Verbindlichkeiten	28.333.859,85		6.248
			61.613.490,39	64.186		57.952.556,02		47.402
B UMLAUFVERMÖGEN					D RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN		11.374,71	8
<i>I. Vorräte</i>								
1. Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe	6.524.531,38			5.022				
2. Unfertige Erzeugnisse	3.403.894,10			3.283				
3. Fertige Erzeugnisse und Waren	14.068.508,89			13.100				
4. Geleistete Anzahlungen	469.057,68			546				
		24.465.992,05		21.951				
<i>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</i>								
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	75.129.739,68			79.838				
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	2.551.925,76			1.102				
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	420.251,76			259				
4. Sonstige Vermögensgegenstände	7.084.654,96			7.770				
		85.186.572,16		88.969				
<i>III. Wertpapiere</i>								
Sonstige Wertpapiere	12.241.857,29			9.649				
<i>IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben und Guthaben bei Kreditinstituten</i>								
		72.910.178,93		50.546				
		194.804.600,43		171.115				
C RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN								
		451.644,35		662				
D LATENTE STEUERN								
		888.189,91		1.092				
		257.757.925,08		237.055			257.757.925,08	237.055

Gruppe Ravensburger AG, Ravensburg Gewinn- und Verlustrechnung für 2007

	€	€	€	2006 T€
1. Umsatzerlöse	285.760.585,03			281.505
2. Erhöhung (Vj. Verminderung) des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	988.095,01			-1.404
3. Sonstige betriebliche Erträge	6.027.545,58			15.174
		292.776.225,62		295.275
4. Materialaufwand				
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	74.060.157,14			71.902
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	9.915.771,30			10.856
		83.975.928,44		82.758
		208.800.297,18		212.517
5. Personalaufwand				
a) Löhne und Gehälter	51.405.764,08			51.306
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	10.374.046,55			10.360
c) Aufwendungen für Altersversorgung	2.295.659,17			3.666
		64.075.469,80		
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	6.197.802,29			6.855
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen	101.321.067,55			96.034
		171.594.339,64		
		37.205.957,54		44.296
8. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	2.999,46			11
9. Erträge aus Beteiligungen	800.404,90			750
10. Erträge aus assoziierten Unternehmen	0,00			18
11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens einschließlich Abgangsgewinnen und Zuschreibungserträgen	803.420,01			365
12. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	2.434.483,50			1.638
		4.041.307,87		
13. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens einschließlich Abgangsverlusten	312.231,66			156
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	942.156,50			1.299
		1.254.388,16		
		2.786.919,71		1.327
15. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		39.992.877,25		45.623
16. Außerordentliches Ergebnis		-455.468,00		-347
17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	13.167.782,09			13.665
18. Sonstige Steuern	533.250,25			734
19. Ertrag aus Organsteuerumlagen	1.999,00			7
		13.699.033,34		14.392
20. Jahresüberschuss der Gruppe		25.838.375,91		30.883
21. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr		35.120.429,04		31.579
22. Entnahmen aus Gewinnrücklagen (Vj. Einstellungen in Gewinnrücklagen)		1.417.344,13		-12.942
23. Bilanzgewinn		62.376.149,08		49.520

Gruppe Ravensburger AG, Ravensburg Gruppen-Kapitalflussrechnung für 2007

	2007 T€	2006 T€
1. Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit		
Jahresergebnis der Gruppe	25.838	30.883
Außerordentliche Posten	455	347
Periodenergebnis vor außerordentlichen Posten	26.293	31.230
Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens und Wertpapiere des Umlaufvermögens	6.463	6.744
Zunahme der Pensionsrückstellungen	330	1.538
Abnahme der Steuerrückstellungen und übrigen Rückstellungen	-642	-7.475
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	-804	1.731
Gewinne aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und von Wertpapieren des Umlaufvermögens	-219	-245
Zunahme/Abnahme der Vorräte	-2.515	4.452
Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.708	-4.924
Zunahme/Abnahme der anderen Aktiva	874	-2.303
Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.729	-5.439
Abnahme der anderen Passiva	-1.001	-2.307
Fortschreibung des Beteiligungsansatzes assoziierter Unternehmen	18	-18
Auszahlungen aus außerordentlichen Posten	0	-1.357
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	38.234	21.627
2. Cash Flow aus der Investitionstätigkeit		
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	309	296
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-5.812	-3.282
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des immateriellen Anlagevermögens	150	0
Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen	-166	-33
Einzahlungen von assoziierten Unternehmen	0	36
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	2.356	43
Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	-771	-17.397
Einzahlungen aus Wertpapieren des Umlaufvermögens	1.190	0
Auszahlungen für Wertpapiere des Umlaufvermögens	-3.876	-9.774
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	-6.620	-30.111
3. Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit		
Dividende an Aktionäre	-14.400	-7.200
Veränderung der Verrechnungskonten der Aktionäre und der Kommanditisten der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG	5.237	3.264
Auszahlungen aus der Tilgung von Gesellschafterdarlehen	0	-9.746
Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	-9.163	-13.682
4. Finanzmittelfonds am Ende der Periode		
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	22.451	-22.166
Wechselkursbedingte Änderung des Finanzmittelfonds	-87	39
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	50.546	72.673
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	72.910	50.546
5. Zusammensetzung des Finanzmittelfonds		
Liquide Mittel	72.910	50.546

Gruppe Ravensburger AG, Ravensburg

Eigenkapitalspiegel der Gruppe für 2007

	Mutterunternehmen						Konzerneigenkapital
	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Erwirtschaftetes Konzern-eigenkapital	Unterschiedsbetrag aus der Kapital-konsolidierung	Kumuliertes übriges Konzernergebnis	Eigenkapital	
	T€	T€	T€	T€	Ausgleichsposten aus der Fremdwährungs-umrechnung T€	T€	T€
1.1.2006	12.480	39.050	44.259	198	1859	97.846	97.846
Dividende	0	0	-7.200	0	0	-7.200	-7.200
Änderungen des Konsolidierungskreises	0	0	-3	0	0	-3	-3
Jahresüberschuss der Gruppe	0	0	30.883	0	0	30.883	30.883
Übriges Jahresergebnis der Gruppe	0	0	0	0	-282	-282	-282
31.12.2006	12.480	39.050	67.939	198	1.577	121.244	121.244
1.1.2007	12.480	39.050	67.939	198	1.577	121.244	121.244
Dividende	0	0	-14.400	0	0	-14.400	-14.400
Jahresüberschuss der Gruppe	0	0	25.838	0	0	25.838	25.838
Übriges Jahresergebnis der Gruppe	0	0	0	0	-978	-978	-978
31.12.2007	12.480	39.050	79.377	198	599	131.704	131.704

Gruppe Ravensburger AG, Ravensburg

Anhang für 2007

I. Allgemeine Angaben

Der Gruppenabschluss der Ravensburger AG, Ravensburg, für das Geschäftsjahr 2007 wurde gemäß §§ 290 ff. HGB aufgestellt.

Die Gruppen-Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

II. Konsolidierungskreis

Der Gruppenabschluss umfasst – neben der Ravensburger AG 6 (Vj. 6) inländische und 13 (Vj. 13) ausländische Tochter- bzw. Enkelunternehmen.

Nicht einbezogen wurden nach § 296 Abs. 2 HGB 7 (Vj. 7) Unternehmen, die – auch zusammengefasst – für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gruppe von untergeordneter Bedeutung sind.

Wie im Vorjahr wurde 1 assoziiertes Unternehmen nach der Equity-Methode bewertet. Bei 2 (Vj. 2) assoziierten Unternehmen wurde wegen untergeordneter Bedeutung für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gruppe auf die Anwendung der Equity-Methode verzichtet.

Die Aufstellung unseres Anteilsbesitzes ist in einer gesonderten Anteilsliste enthalten, die im Rahmen der Offenlegung des Gruppenabschlusses im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wird. Die Angaben zu 2 Gesellschaften sind nach § 313 Abs. 3 Satz 1 HGB vollständig unterblieben, da sie geeignet wären, uns und diesen Gesellschaften einen erheblichen Nachteil zuzufügen. Für 4 im Anteilsbesitz gekennzeichnete inländische Tochterunternehmen werden die nach § 264 Abs. 3 HGB möglichen Erleichterungen hinsichtlich der Offenlegung in Anspruch genommen.

III. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Abschlüsse der in den Gruppenabschluss der Ravensburger AG einbezogenen Unternehmen wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt. Der Jahresabschluss des assoziierten Unternehmens wurde nicht an die gruppeneinheitlichen Methoden angepasst.

Die unter den immateriellen Vermögensgegenständen ausgewiesenen Filmrechte wurden zu den fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Die Abschreibungen auf die Filmrechte erfolgen in Abhängigkeit von der Verwertung der Filmrechte. Entsprechend den anteiligen realisierten Umsätzen im Geschäftsjahr in Relation zu der insgesamt noch geplanten Verwertung der Filmrechte einschließlich der im Geschäftsjahr realisierten Umsätze werden die periodisch anteiligen, verwertungsbedingten Abschreibungen vorgenommen. Diese Vorgehensweise ergibt sich in Anlehnung an die branchenspezifische US-Regelung SOP 00-2 (Accounting by Producers or Distributors of Films). Die Vorschriften des HGB kennen eine solche branchenspezifische Regelung nicht. Ferner wird an jedem Bilanzstichtag ein Niederstwerttest (so genannter Impairment Test) vorgenommen.

Die anderen immateriellen Vermögensgegenstände und Sachanlagen wurden zu den auch steuerrechtlich aktivierungspflichtigen Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich planmäßiger Abschreibungen angesetzt. Die Aufwertungen aus der Umstrukturierung der Unternehmensgruppe wurden fortentwickelt. Auf Gebäude wurden lineare oder, sofern steuerrechtlich zulässig, fallende Abschreibungssätze verrechnet. Das bewegliche Anlagevermögen wurde nach den geltenden steuerrechtlichen Höchstsätzen degressiv abgeschrieben. Ein Übergang auf Abschreibungen in gleichen Jahresraten erfolgt, sobald sich hieraus höhere Abschreibungsbeträge ergeben.

Der Abschreibungszeitraum entspricht den branchenüblichen Nutzungszeiten der Anlagegüter. Er beträgt bei Software, Lizenzen und ähnlichen Rechten 3 bis 5 Jahre, bei Gebäuden und Betriebsvorrichtungen zwischen 10 und 25 Jahren. Technische Anlagen und Maschinen schreiben wir überwiegend in 2 bis 10 Jahren ab, andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung ebenfalls in 2 bis 10 Jahren.

Geringwertige Anlagegüter mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten bis € 410,00 wurden im Zeitpunkt des Zugangs voll abgeschrieben und als Abgang ausgewiesen.

Aufgrund der Aufhebung des § 308 Abs. 3 HGB a.F. durch das TransPuG zum 1. Januar 2003 war eine erfolgsneutrale Zuschreibung bei den technischen Anlagen und Maschinen in Höhe von T€ 1.002 vorzunehmen. Der Betrag wurde erfolgsneutral in den Rücklagen der Gruppe erfasst. Er wird über die Restlaufzeit der jeweiligen technischen Anlagen und Maschinen abgeschrieben. Im Jahr 2007 war dies ein Betrag von T€ 46.

Anteile an verbundenen Unternehmen, Beteiligungen und Wertpapiere des Anlagevermögens wurden zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren Wert am Abschlussstichtag bewertet. Die Wertpapiere des Anlagevermögens sind zu Anschaffungskosten oder dem niedrigeren beizulegenden Wert am Abschlussstichtag angesetzt, wobei die Abwertung bei Rentenwerten und Anleihen auf maximal den Nennwert erfolgt, da die Wertpapiere planmäßig bis zur Endfälligkeit gehalten werden. Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2007 beträgt der Buchwert der nach diesen Grundsätzen bewerteten Finanzinstrumente T€ 15.805, der Kurswert dieses Portfolios beläuft sich auf T€ 15.519.

Vorräte wurden zu den aktivierungspflichtigen Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Die Herstellungskosten umfassen lediglich die Einzelkosten (Materialeinzelkosten, Fertigungslöhne zuzüglich Lohnnebenkosten sowie so genannte Erstkosten). Weiterhin umfassen die Herstellungskosten auch die Vorausgaben bei der Buchherstellung

(Kosten für noch im Stadium der Planung und Vorbereitung befindliche Bücher). Bestandsrisiken, die sich aus der Dauer der Lagerhaltung, einer geminderten Verwertbarkeit, niedrigeren Reproduktionskosten oder gesunkenen Wiederbeschaffungspreisen ergeben, wurden durch angemessene Abwertungen berücksichtigt.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände bewerten wir unter Berücksichtigung angemessener Abschläge für alle erkennbaren Risiken. Unverzinsliche oder valutierte Forderungen wurden abgezinst. Für das allgemeine Kreditrisiko besteht außerdem eine Pauschalwertberichtigung.

Die Wertpapiere des Umlaufvermögens sind zu Anschaffungskosten oder dem niedrigeren Wert, der sich aus dem Marktpreis zum Bilanzstichtag ergibt, angesetzt.

Die Rückstellungen für Pensionen wurden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen mit dem steuerlichen Teilwert gemäß § 6a EStG unter Zugrundelegung eines Rechnungszinsfußes von 4,5 % (Vj. 4,5 %) sowie den „Richttafeln 2005G“ ermittelt.

Die sonstigen Rückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten in Höhe der voraussichtlichen Inanspruchnahme.

Die Verbindlichkeiten wurden zum Rückzahlungsbetrag passiviert.

IV. Währungsumrechnung

In den Jahresabschlüssen wurden die Fremdwährungsbeiträge zum Anschaffungskurs oder zum ungünstigeren Kurs am Bilanzstichtag bewertet.

Die Umrechnung der in ausländischer Währung aufgestellten Einzelabschlüsse erfolgt gemäß „DRS 14: Währungsumrechnung“. Die Bilanzposten der einbezogenen Gesellschaften – mit Ausnahme des Eigenkapitals – werden mit dem Stichtagskurs, die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung zu Durchschnittskursen umgerechnet. Das gezeichnete Kapital, die in den Vorjahren dotierten Rücklagen sowie der Gewinn- bzw. Verlustvortrag wurden mit dem historischen Kurs umgerechnet.

Die sich aus der Währungsumrechnung ergebende Veränderung des Eigenkapitals im Vergleich zum Vorjahr und die sonstigen Währungsdifferenzen wurden erfolgsneutral behandelt. Infolge der Umrechnung mit den Stichtagskursen ergeben sich bei der Entwicklung des Anlagenspiegels Umrechnungsdifferenzen, die im Anlagenspiegel separat gezeigt werden.

Die funktionale Währung des Mutterunternehmens Ravensburger AG ist der Euro.

V. Konsolidierungsgrundsätze

Die Kapitalkonsolidierung erfolgte nach der Buchwertmethode zu den Zeitpunkten des Erwerbs bzw. der erstmaligen Einbeziehung. Dabei entstandene aktivische Unterschiedsbeträge wurden nach Zuordnung von stillen Reserven zu einzelnen Vermögensgegenständen als Firmenwert offen mit den Rücklagen der Gruppe verrechnet.

Die bei der Erstkonsolidierung zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung vorhandenen passivischen Unterschiedsbeträge aufgrund von Gewinnthesaurierungen der Tochterunternehmen in früheren Jahren sind in den Rücklagen der Gruppe enthalten.

Die Konsolidierungsunterschiede wurden in die Gewinnrücklagen der Gruppe eingestellt bzw. den Gewinnrücklagen der Gruppe entnommen. Hierdurch wird erreicht, dass der Bilanzgewinn der Gruppe mit dem Bilanzgewinn der Ravensburger AG übereinstimmt. Der in der Gruppenbilanz ausgewiesene Bilanzgewinn steht somit für Ausschüttungen an die Gesellschafter grundsätzlich zur Verfügung.

Für ein assoziiertes Unternehmen wurde zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung der aktive Unterschiedsbetrag (Firmenwert) zwischen dem anteiligen Eigenkapital und dem Beteiligungsbuchwert ermittelt und erfolgsneutral gegen die Rücklage der Gruppe verrechnet.

Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen konsolidierten Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet. Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung wurden teils erfolgswirksam, teils erfolgsneutral behandelt.

Die aus dem gruppeninternen Liefer- und Leistungsverkehr resultierenden Zwischenergebnisse wurden eliminiert.

Erträge und Aufwendungen zwischen den einbezogenen Unternehmen wurden gegeneinander aufgerechnet bzw. umgegliedert, Beteiligungserträge sind storniert worden.

Soweit es sich nicht um permanente Differenzen handelt, wurden die auf erfolgswirksame Konsolidierungsvorgänge entfallenden latenten Steuern abgegrenzt (Steuersatz 30 %, Vj. 40 %) und mit den latenten Steuern aus den Einzelabschlüssen (Handelsbilanz II) zusammengefasst.

VI. Erläuterungen zur Gruppenbilanz

Anlagevermögen

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens der Gruppe Ravensburger AG ist aus der gesonderten Übersicht „Entwicklung des Anlagevermögens 2007“ ersichtlich.

Vorräte

Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe umfassen vor allem Papier, Pappe sowie Fremdbauteile. Für Hilfs- und Betriebsstoffe bestehen Festwerte.

Die Erzeugnisbestände betreffen hauptsächlich Spiele, Puzzles und Bücher. Sie sind aufgrund der vorgenommenen Absatzschätzung vorsichtig bewertet.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

	Restlaufzeit		Gesamt T€
	bis 1 Jahr T€	mehr als 1 Jahr T€	
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	75.030	100	75.130
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	2.552	0	2.552
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	420	0	420
4. Sonstige Vermögensgegenstände	5.798	1.287	7.085
	83.800	1.387	85.187
(31.12.2006)	87.808	1.161	88.969)

Der Vorjahresbetrag bei den Restlaufzeiten von mehr als einem Jahr betraf die Positionen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit T€ 56 sowie Sonstige Vermögensgegenstände mit T€ 1.105.

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen sowie gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, stammen aus Warenlieferungen und Leistungen sowie Dividendenansprüchen.

Die Sonstigen Vermögensgegenstände beinhalten größtenteils Forderungen gegen Finanzbehörden, Deckungskapitalien aus abgeschlossenen Rückdeckungsversicherungen, Honorarvorauszahlungen auf Absatzhonorare, geleistete Anzahlungen an Lieferanten sowie Abgrenzungsposten.

Flüssige Mittel

Es handelt sich überwiegend um Guthaben bei Kreditinstituten.

Latente Steuern

Die im Gruppenabschluss ausgewiesenen aktiven latenten Steuern von T€ 888 setzen sich wie folgt zusammen:

	T€
Aktive latente Steuern aus erfolgswirksamen Konsolidierungsmaßnahmen	1.119
Passive latente Steuern aus den Handelsbilanzen II der einbezogenen ausländischen Tochterunternehmen	-231
	888

In der Gewinn- und Verlustrechnung sind T€ 204 an latenten Steueraufwendungen erfasst.

Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital von T€ 12.480 entspricht dem der Ravensburger AG. Das Grundkapital ist in 480.000 Stückaktien (Aktien ohne Nennbetrag) eingeteilt. Sämtliche Aktien lauten auf den Namen. Die Ravensburger Holding GmbH & Co. KG, Ravensburg, hält eine Mehrheitsbeteiligung an der Ravensburger AG.

Rückstellungen

Die Sonstigen Rückstellungen beinhalten insbesondere Rückstellungen für Abschlussprämien und Tantiemen, Urlaubsansprüche, Altersteilzeit, Vorruhestandsverpflichtungen, Überbrückungsgelder für Außendienstmitarbeiter und leitende Angestellte, rückständige Beiträge und Gebühren, ausstehende Rechnungen, unterlassene Instandhaltungen, Prozessrisiken, drohende Verluste aus Retouren und Devisen-Termingeschäften sowie für ungewisse Risiken.

Die Pensionsrückstellungen für frühere Organmitglieder betragen T€ 5.937.

Verbindlichkeiten

	Restlaufzeit			Gesamt T€
	unter 1 Jahr T€	1 bis 5 Jahre T€	über 5 Jahre T€	
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	19	0	0	19
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	28.784	0	0	28.784
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	816	0	0	816
4. Sonstige Verbindlichkeiten	28.190	144	0	28.334
davon aus Steuern	2.595			
(im Vorjahr)	(2.962)			
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	636			
(im Vorjahr)	(798)			
	57.809	144	0	57.953
(31.12.2006)	47.315	87	0	47.402

Im Vorjahr hatten von den sonstigen Verbindlichkeiten T€ 87 eine Restlaufzeit von ein bis fünf Jahren. Alle übrigen Verbindlichkeiten hatten im Vorjahr eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

Haftungsverhältnisse

	T€
Wechselobligo	5.459

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Das Obligo aus fest vereinbarten Lizenzkäufen und Garantiehonoraren beläuft sich zum 31. Dezember 2007 auf T€ 2.293.

Die Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen belaufen sich für das Jahr 2008 auf T€ 3.363. Daneben bestehen zwei langfristige Mietverträge mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2011 bzw. 2012 mit Verpflichtungen von T€ 69 p. a. bzw. T€ 355 p. a. sowie ein langfristiger Pachtvertrag mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2057 mit einer Verpflichtung von T€ 282 p. a. Die langfristigen Leasingverträge für EDV und PKW belaufen sich in den Jahren 2009 bis 2012 auf insgesamt T€ 1.711.

Zum 31. Dezember 2007 beläuft sich das Bestellobligo aus erteilten Investitionsaufträgen auf T€ 955.

Derivative Finanzinstrumente

Die Ravensburger AG setzt zur Absicherung zukünftiger Fremdwährungs-Zahlungsströme in Britischen Pfund, Schweizer Franken, US-Dollar, Tschechischen Kronen sowie Hong Kong Dollar Devisentermingeschäfte (Kauf/Verkauf) ein. Das Gesamtvolumen der Devisentermingeschäfte beträgt zum 31. Dezember 2007 für Verkäufe T€ 10.938 (Vj. T€ 54.400) und für Käufe T€ 11.979 (Vj. T€ 64.072). Der Zeitwert der Devisentermingeschäfte wird mittels des Zero-Kupon-Spot-Verfahrens ermittelt.

Die positiven Marktwerte belaufen sich auf T€ 50 (Vj. T€ 717). Für die negativen Marktwerte wurden Rückstellungen für drohende Verluste in Höhe von T€ 421 (Vj. T€ 672) gebildet.

VII. Erläuterungen zur Gruppen-Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

Die Gliederung nach Regionen zeigt folgendes Bild:

	Mio. €
Bundesrepublik Deutschland	142,3
Europa	127,9
Übersee	15,6
	285,8

Die Aufgliederung nach Produktgruppen ergibt:

	Mio. €
Spiele	79,6
Puzzles	88,8
Bücher	45,8
Beschäftigung	37,5
Freizeit	8,0
ministeps®	6,4
Sonstiges	19,7
	285,8

Sonstige betriebliche Erträge

Unter diesem Sammelposten werden vor allem Erträge aus der Auflösung von sonstigen Rückstellungen, Erträge aus Kontenbereinigungen, Buchgewinne aus Anlageabgängen, Kursgewinne, Mieterträge sowie Erträge aus der Herabsetzung von Wertberichtigungen ausgewiesen.

Materialaufwand

Als Aufwand für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe werden vornehmlich Fertigungsmaterialien (Pappe, Papier usw.) sowie bezogene Teile ausgewiesen. Die Aufwendungen für bezogene Leistungen umfassen hauptsächlich Fremdarbeiten für Klischees, Fotos, Filme u. a., Kartonagen- und Buchbindereiarbeiten, fremde Druckkosten sowie Aufwandsleistungen.

Mitarbeiter

Im Jahresdurchschnitt 2007 wurden beschäftigt:

Angestellte	705
Gewerbliche	738
	1.443
Auszubildende	48
	1.491

Des Weiteren waren im Jahr 2007 bei der Ravensburger Spieleland AG und der Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service GmbH 98 Saisonarbeitskräfte beschäftigt (Monatsdurchschnitt über den Öffnungszeitenraum der Freizeitparks).

Abschreibungen

Die Abschreibungen enthalten außerplanmäßige Abschreibungen auf Filmrechte und Grundstücke in Höhe von T€ 311.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Hierunter werden hauptsächlich Verwaltungs- und Vertriebskosten, Absatzhonorare, Reparaturen und Instandhaltungen, freiwillige soziale Leistungen sowie Mieten erfasst.

Erträge aus Gewinnabführungsverträgen

Von den Erträgen aus Gewinnabführungsverträgen betreffen T€ 3 (Vj. T€ 11) verbundene Unternehmen.

Erträge aus Beteiligungen

Von den Beteiligungserträgen betreffen T€ 800 (Vj. T€ 750) verbundene Unternehmen.

Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens einschließlich Abgangsgewinnen und Zuschreibungserträgen

Die ausgewiesenen Beträge betreffen ausschließlich die Erträge aus dem Asset Management der Ravensburger AG.

Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge

T€ 55 (Vj. T€ 25) betreffen verbundene Unternehmen.

Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens einschließlich Abgangsverlusten

Die ausgewiesenen Beträge betreffen ausschließlich die Aufwendungen aus dem Asset Management der Ravensburger AG. Auf Abschreibungen wegen Wertschwankungen im Umlaufvermögen entfallen T€ 295 (Vj. T€ 127).

Zinsen und ähnliche Aufwendungen

Neben Zinsen für Bankdarlehen sind hierunter vor allem die Zinsen für die Verrechnungs- bzw. Privatkonten der Aktionäre der Ravensburger AG erfasst. Auf verbundene Unternehmen entfallen T€ 693 (Vj. T€ 592).

Außerordentliches Ergebnis

	2007 T€	2006 T€
Außerordentliche Erträge		
Auflösung Rückstellung Rechtskosten	0	-143
Außerordentliche Aufwendungen		
Abschreibungen auf Sachanlagevermögen	455	490
	455	347

Die Abschreibungen auf Sachanlagevermögen resultieren aus den Sonderbelastungen aus der Umstrukturierung der Ravensburger Gruppe im Jahr 1993.

VIII. Erläuterungen zur Gruppen-Kapitalflussrechnung

Im Jahr 2007 wird die Veränderung der Verrechnungskonten der Aktionäre der Ravensburger AG sowie der Kommanditisten der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG im Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde der Vorjahresausweis angepasst. Dementsprechend wurde im Vorjahr der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit um T€ 3.264 verringert und der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit um den entsprechenden Betrag erhöht.

Die Zinseinzahlungen betragen T€ 2.298 (Vj. T€ 1.611), an Zinsauszahlungen fielen T€ 921 (Vj. T€ 769) an.

Die ertragsteuerbedingten Zahlungsströme belaufen sich auf T€ 7.981 (Vj. T€ 6.280).

IX. Angaben zu den Organen der Gesellschaft

Aufsichtsrat

Dr. Klaus P. Bleyer, Lindau
Vorsitzender
ehemaliger Vorstandsvorsitzender
der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Dorothee Hess-Maier, Ravensburg
stellvertretende Vorsitzende
ehemalige Sprecherin des Vorstands
der Ravensburger AG, Ravensburg

Rolf Allmendinger, Geislingen
ehemaliger Vorstandsvorsitzender
der WMF Aktiengesellschaft, Geislingen

Dr. Manfred Antoni, Weinheim
Mitglied des Vorstandes
der Ernst Klett AG, Stuttgart (seit 1. März 2008)

Dr. Wolfram Freudenberg, Stuttgart
Vorsitzender des Gesellschafterausschusses
Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Otto Julius Maier, Ravensburg
ehemaliger Vorstandsvorsitzender
der Ravensburger AG, Ravensburg

Vorstand

Karsten Schmidt, Ravensburg
Sprecher
Geschäftsbereiche Spiele, Puzzles, Beschäftigung;
Kinder- und Jugendbuch; Freizeit und Promotion

Jörg-Viggo Müller, Reutlingen
(ab 1. April 2007)
Finanzen, Rechnungswesen, Controlling,
EDV, Personal, Recht

Frank Mallet, Ravensburg
(bis 31. März 2007)
Finanzen, Rechnungswesen, Controlling,
EDV, Personal, Recht

Ravensburg, 10. März 2008

Der Vorstand

Entwicklung des Anlagevermögens 2007

	Anschaffungs- und Herstellungskosten						Zuschreibungen/Abschreibungen					
	1.1.2007	Währungs- kurs- differenzen	Zugänge	Um- buchun- gen	Abgänge	31.12.2007	Zuschrei- bungen 2007	Kumulierte Abschrei- bungen	Bilanzwert 31.12.2007	lfd. Abschrei- bungen 2007	Abschrei- bungen auf Aufstockung	Abschrei- bungen 2007 gesamt
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
I. Immaterielle Vermögensgegenstände												
1. Filmrechte, Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	12.983	-1	161	0	6.701	6.442	0	6.264	178	209 ¹⁾	0	209
2. Geleistete Anzahlungen	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	0
	12.983	-1	166	0	6.701	6.447	0	6.264	183	209	0	209
II. Sachanlagen												
1. Grundstücke und Bauten	97.269	-192	2.983	0	32	100.028	0	67.423	32.605	2.360 ²⁾	455	2.815
2. Technische Anlagen und Maschinen	22.293	41	372	0	2.180	20.526	0	17.428	3.098	914	0	914
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	39.951	-116	1.622	31	1.173	40.315	0	33.199	7.116	2.715	0	2.715
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	55	.	835	-31	0	859	0	0	859	0	0	0
	159.568	-267	5.812	0	3.385	161.728	0	118.050	43.678	5.989	455	6.444
III. Finanzanlagen												
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	1.433	0	0	0	0	1.433	0	0	1.433	0	0	0
2. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	511	8	0	0	19	500	0	0	500	0	0	0
3. Beteiligungen	15	0	0	0	0	15	0	0	15	0	0	0
4. Wertpapiere des Anlagevermögens	17.424	0	771	0	2.359	15.836	9	40	15.805	9	0	9
	19.383	8	771	0	2.378	17.784	9	40	17.753	9	0	9
	191.934	-259	6.749	0	12.464	185.959	9	124.354	61.614	6.207	455	6.662

¹⁾ Davon außerplanmäßige Abschreibungen T€ 41.

²⁾ Davon außerplanmäßige Abschreibungen T€ 270.

Bestätigungsvermerk

Wir haben den von der Ravensburger AG, Ravensburg, aufgestellten Gruppenabschluss (Konzernabschluss) – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalspiegel und Anhang – und den Lagebericht der Gruppe (Konzernlagebericht) für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2007 geprüft. Die Aufstellung von Gruppenabschluss und Lagebericht der Gruppe nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Gruppenabschluss und über den Lagebericht der Gruppe abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung des Gruppenabschlusses nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Gruppenabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht der Gruppe vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gruppe sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Gruppenabschluss und Lagebericht der Gruppe überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Gruppenabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten

Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Gruppenabschlusses und des Lageberichts der Gruppe. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Gruppenabschluss den gesetzlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gruppe. Der Lagebericht der Gruppe steht in Einklang mit dem Gruppenabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gruppe und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Ravensburg, 10. März 2008

Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Nover
Wirtschaftsprüfer

Liebe
Wirtschaftsprüferin

Organigramm der Gruppe Ravensburger AG



- Geschäftsbereich Spiele, Puzzles, Beschäftigung
- Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch
- Geschäftsbereich Freizeit und Promotion

Geschäftsbericht 2007
Gruppe Ravensburger AG
Ravensburg, im Mai 2008

Herausgeber:
Ravensburger AG
Postfach 18 60
88188 Ravensburg

presse@ravensburger.de